

# Dimenzije organizacijske kulture kao prediktori organizacijske odanosti u javnim/državnim i privatnim radnim organizacijama

---

Filipović, Tea

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:811078>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-02**



Sveučilište u Zadru  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru

Odjel za psihologiju  
Diplomski sveučilišni studij (jednopedmetni)

**Tea Filipović**

**Dimenzije organizacijske kulture kao prediktori  
organizacijske odanosti u javnim/državnim i  
privatnim radnim organizacijama**

**Diplomski rad**

Zadar, 2023.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za psihologiju  
Diplomski sveučilišni studij (jednopedmetni)

Dimenzije organizacijske kulture kao prediktori organizacijske odanosti u javnim/državnim i privatnim radnim organizacijama

Diplomski rad

Student/ica:  
Tea Filipović

Mentor/ica:  
prof. dr. sc. Ljiljana Gregov

Zadar, 2023.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Tea Filipović**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom *Dimenzije organizacijske kulture kao prediktori organizacijske odanosti u javnim/državnim i privatnim radnim organizacijama* rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 23. veljače 2023.

Dimenzije organizacijske kulture kao prediktori organizacijske odanosti u  
javnim/državnim i privatnim radnim organizacijama

SAŽETAK

Organizacijska kultura je važan čimbenik za razumijevanje funkcioniranja radnih organizacija. Neke organizacijske kulture karakterizira veća distanca moći, manja sklonost preuzimanju rizika te sklonost održavanju statusa quo (statično-formalna), dok su druge usmjerene na odnose, povjerenje, otvorenost i autonomiju (dinamično-razvojna). Osnovni cilj ovog istraživanja bio je usporediti organizacijsku odanost i organizacijsku kulturu u privatnom i javnom sektoru kao i utvrditi koliko dimenzije organizacijske kulture doprinose objašnjenju organizacijske odanosti kod zaposlenika u privatnom i javnom sektoru. Uzorak ispitanika činilo je 245 žena i 200 muškaraca, od čega je 51,91% sudionika zaposleno u javnom, a 48,09% u privatnom sektoru. Raspon dobi ispitanika kretao se od 18 do 65 godina. U istraživanju su primijenjeni Upitnik organizacijske kulture (Ghosh i Srivastava, 2014), Upitnik organizacijske odanosti (Meyer i sur., 1993) te Upitnik sociodemografskih karakteristika. Rezultati istraživanja pokazali su da zaposleni u javnim organizacijama svoju organizacijsku kulturu više percipiraju kao statično-formalnu, a zaposleni u privatnim organizacijama kao dinamično-razvojnu. Nisu utvrđene statistički značajne razlike u afektivnoj i normativnoj odanosti između zaposlenih u privatnom i javnom sektoru, dok su zaposleni u javnom sektoru imali više razine instrumentalne odanosti u odnosu na zaposlene u privatnom sektoru. Kao značajni prediktori afektivne odanosti pokazali su se radni staž u organizaciji te dinamično-razvojna dimenzija organizacijske kulture. Sudionici koji duže rade u organizaciji i koji svoju organizacijsku kulturu percipiraju dinamično-razvojnou visoko su afektivno odani svojoj organizaciji. Veličina organizacije, radni staž u organizaciji te dinamično-razvojna dimenzija organizacijske kulture značajno su predviđali normativnu odanost. Sudionici koji duže rade, koji rade u manjim organizacijama te koji svoju organizacijsku kulturu percipiraju dinamično-razvojnou normativno su odaniji organizaciji. Spol, radni staž u organizaciji, sektor i statično-formalna dimenzija organizacijske kulture pokazali su se statistički značajnim prediktorima instrumentalne odanosti. Žene, zaposlenici koje dulje rade u javnom sektoru te koji svoju organizacijsku kulturu percipiraju statično-formalnom imaju visoku instrumentalnu odanost.

Ključne riječi: organizacijska kultura, organizacijska odanost, javni sektor, privatni sektor

Dimensions of organisational culture as predictors of organisational commitment in  
public/state and private work organisations

ABSTRACT

Organisational culture is an important factor in understanding the functioning of work organisations. Some organisational cultures are characterised by high power distances, less risk taking and status quo tendency (static-formal), while others are oriented towards relationships, trust, openness and autonomy (dynamic-developmental). The aim of this research was to compare organisational commitment and organisational culture in private and public sector and to determine how the dimensions of organisational culture explain organisational commitment among employees in both sectors. The sample was 245 women and 200 men. 51.91% of them worked in the public sector, 48.09% in private. The age range was 18 to 65. The survey consisted of Organisational Culture Questionnaire (Ghosh and Srivastava, 2014), Organisational Commitment Questionnaire (Meyer et al, 1993) and Sociodemographic Characteristics Questionnaire. Results showed that employees in public organisations perceive their organisational culture as static-formal, while employees in private organisations perceive theirs as dynamic-developmental. No statistically significant differences were found in affective and normative commitment between both sectors, while the employees in the public sector had higher levels of continuance commitment compared to employees in the private sector. Significant predictors of affective commitment were the length of service and the dynamic-developmental dimension of organisational culture. People who have worked longer and who perceive their organisational culture as dynamic-developmental are highly affectively committed to their organisation. The size of the organisation, the length of service and dynamic-developmental dimension of organisational culture significantly predicted normative commitment. People who have worked longer in smaller organisations, who perceive their organisational culture as dynamic-developmental are normatively more committed to the organisation. Gender, length of service in the organisation, sector and static-formal dimension of organisational culture proved to be statistically significant predictors of continuance commitment. Women, employees who have worked longer in the public sector, and who perceive their organisational culture as static-formal, have high continuance commitment.

Key words: organisational culture, organisational commitment, private sector, public sector

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Organizacijska kultura .....	1
1.2. Organizacijska odanost .....	6
1.3. Odnos organizacijske kulture i organizacijske odanosti .....	9
1.4. Razlike u organizacijskoj kulturi i organizacijskoj odanosti u javnom/državnom i privatnom sektoru .....	11
<b>2. CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE</b> .....	14
<b>3. METODA</b> .....	15
3.1. Sudionici .....	15
3.2. Mjerni instrumenti .....	16
3.2.1. <i>Upitnik organizacijske kulture</i> .....	16
3.2.2. <i>Upitnik organizacijske odanosti</i> .....	17
3.3. Postupak .....	17
<b>4. REZULTATI</b> .....	18
4.1. Faktorska analiza Upitnika organizacijske kulture .....	18
4.2. Deskriptivni parametri ispitivanih varijabli .....	20
4.3. Razlike u dimenzijama organizacijske kulture i organizacijske odanosti zaposlenih u javnom i privatnom sektoru .....	21
4.4. Korelacijska analiza rezultata .....	22
4.5. Prediktivni doprinos ispitivanih varijabli organizacijskoj odanosti- hijerarhijske regresijske analize .....	25
<b>5. RASPRAVA</b> .....	29
5.1. Upitnik organizacijske kulture .....	29
5.2. Razlike u dimenzijama organizacijske odanosti i organizacijske kulture između privatnog i javnog/državnog sektora .....	30
5.3. Prediktori dimenzija organizacijske odanosti .....	32
5.4. Praktične implikacije provedenog istraživanja .....	35
5.5. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja .....	36
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	37
<b>7. LITERATURA</b> .....	38
<b>8. PRILOG</b> .....	47

## 1. UVOD

### 1.1. Organizacijska kultura

Istraživanje kulture ima dugu tradiciju u antropologiji i sociologiji, ali istraživanje organizacijske kulture relativno je novo. Iako se istražuje tek kratki vremenski period, to ne umanjuje njezinu vrijednost. Upravo suprotno, kultura je izrazito važna za razumijevanje bihevioralnih obrazaca u organizacijama zbog toga što se sva ponašanja u organizacijama odvijaju u kulturalnom kontekstu (Jex i Britt, 2014).

Organizacijska kultura identificirana je kao važan aspekt organizacijskog ponašanja i bitan je čimbenik za razumijevanje kako organizacije funkcioniraju (Silverthorne, 2004). Tako organizacijska kultura, između ostalog, ima ulogu u određivanju organizacijskih granica - radi distinkciju između organizacija te prenosi osjećaj identiteta članovima organizacije. Isto tako, facilitira predanost nečemu većem od pojedinčevih osobnih interesa što pospješuje stabilnost socijalnog sistema u organizaciji. Moglo bi se reći da je organizacijska kultura zapravo „socijalno ljepilo“ koje, pružajući standarde po kojima se zaposlenici trebaju ponašati, pomaže držati organizaciju stabilnom i efikasnom, odnosno daje joj koherentnost, identitet i smjer (Rastegar i Aghayan, 2012). Drugim riječima, organizacijska kultura usmjerava i oblikuje ponašanje i stavove zaposlenika te kako navode Robbins i Judge (2013) „na neki način definira pravila igre“ (str. 550).

Općenito, ovisno o cilju koji istraživači žele postići, organizacijska kultura definira se na različite načine (Ghosh i Srivastava, 2014).

Ravasi i Schultz (2006) definiraju organizacijsku kulturu kao set zajedničkih mentalnih pretpostavki koje vode i usmjeravaju ponašanja na radnom mjestu određujući pri tome obrazac prikladnih organizacijskih ponašanja za različite situacije. U ovoj definiciji autori naglašavaju dva važna aspekta organizacijske kulture. Naime, implicira se kako je kultura „pogled na svijet“ koji dijele članovi organizacije, odnosno organizacijska kultura je „leća“ kroz koju zaposlenici jedne organizacije vide svoju organizaciju i njenu okolinu. Drugi aspekt, možda i važniji, jest taj da kultura usmjerava ponašanja zaposlenika u organizaciji. Primjerice, kultura utječe na to kako zaposlenici tretiraju jedni druge, utječe na kvalitetu donesenih odluka i konačno na to je li organizacija uspješna ili ne (Jex i Britt, 2014). Zato su neka organizacijska ponašanja efikasna u jednoj, ali ne nužno i u drugoj organizaciji.



Dakle, neki aspekti organizacijske kulture mogu nam pomoći da shvatimo zašto su neke organizacije uspješne, a neke ne (Mason, 2004).

Schein (2010) je definirao organizacijsku kulturu kao obrazac dijeljenih vrijednosti i temeljnih pretpostavki koje je grupa osmislila, otkrila i razvila rješavajući svoje probleme unutrašnje integracije i adaptacije na uvjete u okolini. Budući da se taj obrazac kolektivnih ponašanja, vrijednosti i pretpostavki pokazao dobrim za rješavanje problema, grupa ih je usvojila te ih prenosi novim organizacijskim članovima kao način opažanja, pa čak i razmišljanja i osjećanja. Organizacijska kultura uči se kroz grupna iskustva te je velikim dijelom to učenje nesvjesno. No pomaže objasniti zbog čega se zaposlenici u organizaciji ponašaju na način na koji se ponašaju, te kako oblikuje zaposlenikovo razlikovanje važnog od nevažnog. Schein (2010) naglašava devet elementa organizacijske kulture: (1) običaje, tradicije i jezik organizacije (2) norme, vrijednosti i standarde (3) priznata ponašanja (4) viziju i misiju organizacije (5) pravila igre koja se odnose na sve članove organizacije (6) klimu unutar organizacije i kako različite skupine komuniciraju (7) usvojene vještine (8) razmišljanja i dijeljenje znanja te (9) zajednički smisao (vrijednosti) koji članovi grupe dijele.

Organizacijska kultura prenosi se na zaposlenike putem priča, rituala, simbola i jezika. Priče cirkuliraju unutar organizacije i legitimiraju trenutne prakse stabilizirajući sadašnjost u prošlosti. Putem rituala, kao ponavljajućih sekvenci aktivnosti, izražavaju se i ojačavaju ključne vrijednosti organizacije. Na sličan način djeluju simboli i jezik. Naime, zaposlenici se koriste određenim žargonima, akronimima koji im pomažu identificirati se s vrijednostima organizacije (Robbins i Judge, 2013).

Van Muijen (1999) razvija model organizacijske kulture temeljen na Quinnovom (1988) modelu konkurentnih vrijednosti koji se sastoji od dvije kontrastne dimenzije. Prva dimenzija odnosi se na gledište organizacije i uključuje dvije kontrastne usmjerenosti: prema unutarnjim procesima organizacije i ljudima koji u njoj rade kao središnjem problemu ili prema van, tj. prema organizacijskoj okolini, što odnos organizacije s okolinom čini središnjim problemom. Drugu dimenziju čini sposobnost prilagodbe promjenjivim potrebama dionika (fleksibilnost) nasuprot dosljednosti s postojećim pravilima i ograničenjima (kontroli). Kombinirajući ove dvije dimenzije, nastaju četiri moguće orijentacije: prema podršci, inovacijama, pravilima i orijentacija prema cilju. Organizacije mogu biti visoko na jednoj ili bilo kojoj kombinaciji ovih dimenzija. Orijentacija prema

podrški se sastoji od participacije, kooperativnosti, orijentacije na ljude, međusobnog povjerenja, timskog duha i individualnog rasta. Orijehtaciju prema inovacijama karakterizira traženje novih informacija, kreativnost, otvorenost promjeni, anticipacija i eksperimentiranje. Kod orijentacije prema pravilima naglašava se poštovanje autoriteta, racionalnost procedura te podjela posla. Orijehtacija k cilju naglašava racionalnost, indikatore izvedbe, postignuća, odgovornost i dosljedno nagrađivanje. Orijehtacije prema podršci i pravilima internalne su, a orijentacije prema ciljevima i inovacijama eksternalne.

Raznolikost u načinu na koji se konstrukt organizacijske kulture shvaća, interpretira te primjenjuje posebno je upečatljiva kod različitih instrumenata koji se koriste za njeno mjerenje. Ulaskom u ovo istraživačko područje, istraživačima je dostupan velik broj mjernih instrumenata kojima se mogu zahvatiti i mjeriti različiti aspekti organizacijske kulture. Međutim, kako navode Wilderom i suradnici (2000), treba biti oprezan jer neki od njih imaju metodološke slabosti i upitnu konstruktnu valjanost. Ghosh i Srivastava (2014) smatraju da su ovi problemi s mjerenjem organizacijske kulture dijelom uvjetovani nedostatnom teorijskom podlogom, a dijelom zbog loše pokrivenosti multidimenzionalnosti konstrukta. S obzirom na navedeno, konstruirali su upitnik organizacijske kulture u čijoj se podlozi nalazi sedam faktora: participacija u odlučivanju, odnos prema pojedincu, stav prema riziku, orijentacija prema cilju, povjerenje, otvorenost te distanca moći.

Organizacijska kultura ključan je izvor konkurentne prednosti svake radne organizacije pa razumijevanje, dijagnosticiranje i provođenje intervencija za promjenu organizacijske kulture ima utjecaj na sveukupni učinak organizacije (Curteanu i Constantin, 2010). Tome u prilog idu i pozitivne korelacije između određenih aspekata organizacijskih kultura i pozitivnih organizacijskih ishoda i opće efektivnosti organizacije (Ginevičius i Vaitkūnaite, 2006; Yilmaz i Ergun, 2008). Tako rezultati istraživanja pokazuju da u radnim organizacijama koje razvijaju i podržavaju kulturu poštovanja, harmonije, povjerenja, ponosa i produktivnosti dolazi do povećanja zadovoljstva poslom i odanosti organizaciji kod njihovih djelatnika (Silverthorne, 2004).

Empirijski je potvrđeno da organizacijska kultura i neki njeni aspekti imaju pozitivan učinak na tržišno orijentirana ponašanja, na financijski učinak organizacije (Homburg i Pflesser, 2000), stavove zaposlenika (Gregory i sur., 2009) i općenito na razvoj organizacijske strategije i strukture (Zheng i sur., 2010). Organizacijska kultura snažno utječe na ponašanja zaposlenika izvan formalnih kontrolnih sistema, procedura i autoriteta

(O'Reilly III i sur., 1991) i kao takva, organizacijska kultura je snažno sredstvo za iniciranje i podržavanje poželjnih organizacijskih ishoda (Hogan i Coote, 2014).

Organizacije s visoko učinkovitom kulturom, koje produciraju konzistentno odlične rezultate, privlače, motiviraju i zadržavaju talentirane zaposlenike i spremno se prilagođavaju promjenama. Takve efikasne organizacije pronaći će više kandidata koji imaju potrebne kvalifikacije za poziciju koju žele popuniti, a time će generalno odabrati onog kandidata koji je najsukladniji zahtjevima pozicije, tima i općenito organizacije (Silverthorne, 2004). Organizacijska kultura igra ključnu ulogu u povećavanju šanse da će kandidati prihvatiti posao i utječe na to koliko će dugo u njoj ostati. Visoko poklapanje vrijednosti pojedinca i organizacije pozitivno je povezano s normativnom organizacijskom odanošću i općim zadovoljstvom poslom, dok negativno korelira s namjerom zaposlenika da napusti organizaciju. Pri traženju posla, potencijalne zaposlenike privlače organizacije za koje percipiraju da se poklapaju s njihovim osobnim vrijednostima, potrebama i preferencijama (O'Reilly III i sur., 1991). Kod zapošljavanja, unaprjeđenja, nagrađivanja i drugih interakcijskih procesa pojedinca i organizacije, gleda se kakav je fit pojedinca i organizacije odnosno odgovaraju li stavovi i ponašanja pojedinca organizacijskoj kulturi. Sukladno tome, moguće je razlikovati jake i slabe organizacijske kulture.

Ako većina zaposlenika ima isto mišljenje oko organizacijske misije i vrijednosti, kultura se definira jakom, no ukoliko mišljenja jako variraju, kultura je slaba. Što je više članova koji prihvaćaju bazična uvjerenja te što je veća njihova predanost, to je jača kultura te ima snažniji utjecaj na ponašanje zaposlenika, zbog visokog stupnja slaganja te intenziteta (Robbins i Judge, 2013). Jaka kultura reducira fluktuaciju zaposlenika jer demonstrira visoko slaganje oko toga što organizacija predstavlja. Takva složnost oko organizacijske misije jača koheziju, odanost i organizacijsku predanost zaposlenika i umanjuje njihovu sklonost za odlaskom (Vandenberghe, 1999). Istraživanje Grizzle i suradnika (2009) utvrdilo je da što se više zaposlenika slaže oko osnovne misije organizacije (npr. orijentacije na kupca u uslužnim organizacijama), to je veća profitabilnost poslovanja. Isto tako, istraživanjem koje su proveli Bashshur i suradnici (2011) utvrđeno je da kada se članovi tima ne slažu oko percepcije veličine organizacijske podrške, tada ima više negativnog raspoloženja među njima te im je niža timska izvedba. Ovi negativni efekti posebno su snažni kada menadžeri vjeruju da organizacija pruža više podrške nego što to zaposlenici misle. Nadalje, utvrđeno je da što je organizacijska kultura jača, to menadžment manje vremena provodi razvijajući formalna pravila i regulative koji bi trebali usmjeravati ponašanja zaposlenika. Kada

zaposlenici prihvate organizacijsku kulturu, internaliziraju te smjernice, a posljedica je prediktivnost, red i konzistentnost bez potrebe za formalizacijom istih (Robbins i Judge, 2013).

Iako jaka kultura ima mnoge prednosti i pozitivno utječe na organizacijske ishode, jaka kultura može predstavljati prepreku kada su promjene i unaprjeđenja u suprotnosti i konfliktu s bazičnim organizacijskim vrijednostima i uvjerenjima. To se najčešće događa kada se zbog tržišnih promjena i zahtjeva organizacija treba adaptirati, a neki aspekti trenutne organizacijske kulture nisu prikladni, tada konzistentnost ponašanja, koja je prednost u stabilnom okruženju, može biti teret organizaciji i otežavati odgovor na promjene koje se događaju (Sørensen, 2002). Ako pak organizacijska kultura promovira predanost organizacijskim ciljevima i misijama, brz odgovor na promjenu u okolini i nevoljnost prihvaćanja loše izvedbe, zaposlenici će biti puno responzivniji na promjenu. Ljudi su manje tolerantni na promjenu ako organizacijska kultura promovira toleranciju loše izvedbe na temelju prijateljstva, veza, preneglašava konsenzus, kada prijatelji ne žele izazivati i kritizirati jedni druge te kada postoji nedovoljan fokus na misiju, strategiju i ciljeve (Rashid i sur., 2004). Organizacijska kultura stoga igra ulogu u uspješnosti prilagodbe te može objasniti zašto se neke organizacije mogu prilagoditi, a druge ne.

Organizacije koje održavaju veliki učinak tijekom vremena, imaju četiri osobine koje su utkane kroz cijelu organizaciju u obliku organizacijske kulture što im omogućava prilagodbu i egzekuciju (Sørensen, 2002):

1. Rukovoditelji daju kristalno jasnu viziju i misiju (dalekosežniju od samih financija) i znaju kako smisljeno angažirati sve zaposlenike i stvoriti dubok ponos, odgovornost i internalizaciju organizacijske vizije i misije (nasuprot pukog prava na plaću)
2. Rukovoditelji smatraju promjenu i preuzimanje rizika pozitivnom i nužnom funkcijom posla (nasuprot izbjegavanju rizika)
3. Zaposlenici prakticiraju učinkovit timski rad i kooperaciju te su sposobni doseći konsenzus oko teških problema (u odnosu na „to nije moj problem“ i „svako za sebe“ mentalitet)
4. U organizaciji je prisutna dovoljna razina kontrole koja omogućava održavanje besprijekorne egzekucije kapaciteta, ali i organizacijsku fleksibilnost (nasuprot paralizirajućoj birokraciji).

Iz prethodno navedenog može se vidjeti da je organizacijska kultura važan čimbenik za različite radne ishode. S obzirom na to da se u ovom radu organizacijska kultura ispituje u odnosu s organizacijskom odanošću, u daljnjem je tekstu definirana organizacijska odanost kao i konstrukti povezani s njom.

## 1.2. Organizacijska odanost

Organizacijska se odanost u istraživanjima često uzima kao prediktor efikasnosti radne organizacije. Organizacijska odanost je stupanj u kojem se pojedinac identificira s organizacijom i u kojem je predan njezinim ciljevima (Little i Little, 2006). Dok se radna angažiranost odnosi na zaposlenikovu odanost i predanost njegovom radu, organizacijska odanost se odnosi na zaposlenikovu odanost i predanost organizaciji (Agyemang i Ofei, 2013). Odanost reflektira stavove zaposlenika prema cijeloj organizaciji, odnosno relativnu snagu njihove identifikacije s određenom organizacijom (Mowday i sur., 2013).

Organizacijska odanost povezuje se s efektivnošću organizacije jer su odani zaposlenici internalizirali organizacijske ciljeve i predani su ispunjenju tih ciljeva (Grawe i sur., 2012). Pozitivno je povezana s produktivnosti (Meyer i sur., 2002), motivacijom (Tella i sur., 2007), zadovoljstvom poslom, a negativno s apsentizmom i fluktuacijom zaposlenika (Cooper-Hakim i Viswesvaran, 2005; Boles i sur., 2007). Dakle, odani zaposlenici ponose se time što su dio organizacije, vjeruju u njezine ciljeve i vrijednosti, stvaraju snažnu emocionalnu povezanost s organizacijom, redovito dolaze na posao te pokazuju visoku razinu učinka, produktivnosti, kreativnost i inovativnost (Kassahun, 2005; Boles i sur., 2007). Drugim riječima, visoka razina organizacijske odanosti pridonosi pozitivnim stavovima i ponašanjima u organizaciji (Chughtai i Zafar, 2006; Srivastava, 2013). Isto tako, neki statistički pokazatelji upućuju na to da odani zaposlenici imaju pet puta manje šanse za ozljede na radu te gube sedam puta manje vremena na opasne situacije nego oni koji nisu odani te da organizacije čiji zaposlenici imaju višu razinu odanosti postižu 17% veću produktivnost i veći profit od svoje konkurencije (Juchnowicz, 2014). Rezultati istraživanja pokazuju da su percipirana autonomija na poslu, proceduralna i distributivna pravednost, te organizacijska podrška, najvažniji prediktori organizacijske odanosti (Kassahun, 2005). Organizacijska odanost pozitivno je povezana sa zadovoljstvom plaćom (Tang i Chiu, 2003; Azeem, 2010; Saleem i Gul, 2013), negativno povezana s namjerom napuštanja posla (Loi i sur. 2006; Lacity, 2008; Saleem i Gul, 2013) i pozitivno povezana s radnom angažiranosti

(Agyemang i Ofei, 2013). Mowday i suradnici (2013) navode da organizacijska odanost uključuje:

- (1) snažno prihvaćanje i vjerovanja u ciljeve i vrijednosti organizacije
- (2) voljnost za ulaganje dodatnog truda kako bi se osigurao uspjeh organizacije
- (3) snažnu namjeru ili želju za ostankom u organizaciji.

Ovako opisana organizacijska odanost upućuje na višedimenzionalni karakter, a široko prepoznatu višedimenzionalnu konceptualizaciju organizacijske odanosti osmislili su Meyer i Allen (1997).

Meyer i Allen (1997) operacionalizirali su tri facete odanosti: afektivnu, instrumentalnu i normativnu odanost. Afektivna odanost odnosi se na zaposlenikovu osobnu privrženost, identifikaciju i uključenost u organizaciju u kojoj radi. Zaposlenici s visokom afektivnom odanosti nastavljaju raditi u organizaciji jer to žele. Afektivna odanost bazirana je na kompatibilnosti osobnih vrijednosti i očekivanja zaposlenika s vrijednostima i mogućnostima u organizaciji. Veće podudaranje organizacijskih i osobnih potreba i ciljeva pridonosi većoj organizacijskoj odanosti (Silverthorne, 2004). Instrumentalna odanost temelji se na svijesti o posljedicama odlaska iz organizacije. Zaposlenici koji percipiraju da je cijena napuštanja organizacije veća od cijene ostanka, ostaju u organizaciji jer im se ne isplati otići. Naime, ova odanost je usko povezana s percepcijom i očekivanjem odnosa ulaganja i dobiti između pojedinca i organizacije, te dostupnim alternativama. Primjerice, osobe s manjim primanjima imaju veću namjeru napuštanja organizacije, jer će češće ići u potragu za novim poslom koji osigurava veću plaću, dakako ako su alternative na tržištu rada dostupne (Silverthorne, 2004). Normativna odanost uključuje zaposlenikove osjećaje obveze za ostankom u organizaciji i usko je povezana s internalizacijom normativnih društvenih očekivanja. Zaposlenici s visokom normativnom odanosti ostaju u organizaciji jer osjećaju da moraju ostati, jer je organizacija uložila u njih, dala im priliku i zbog toga osjećaju da joj trebaju biti odani, da joj se moraju odužiti tako da ostanu.

Među najjačim prediktorima afektivne odanosti jesu radno iskustvo, podrška, jasni ciljevi, uvažavanje te poštovanje od strane kolega i nadređenih, pravedan tretman svih, povratna informacija, kohezija i participacija (Silverthorne, 2004). Afektivna odanost ima najveći utjecaj na namjeru napuštanja organizacije (Harden i sur., 2018), povezana je s pozitivnim stavovima prema radu (Herscovitch i Meyer, 2002; Wasti, 2005) te se pokazala kao najutjecajniji faktor zadovoljstva poslom (Markovits i sur., 2007). Prediktori

instrumentalne odanosti su plaća, edukacije, alternative zapošljavanja te potencijalni gubici koji bi nastali kao rezultat napuštanja organizacije, dok su prediktori normativne odanosti osobne vrijednosti i osjećaj dugovanja prema organizaciji koja je uložila u njih i njihov razvoj (Meyer i sur., 2002).

U svom istraživanju, Ch i suradnici (2013) identificirali su više razine afektivne odanosti kod žena, dok je normativna odanost bila veća kod muškaraca. S druge strane, Meyer i suradnici (2002) utvrdili su da dob pozitivno korelira s afektivnom odanosti, dok stručna sprema i spol pokazuju nekonzistentnu povezanost. Agušaj (2016) navodi da žene duže rade u organizacijama te da općenito pokazuju višu razinu ukupne organizacijske odanosti u odnosu na muškarce. Stručna sprema i iskustvo u radu nisu se pokazali značajnim prediktorima organizacijske odanosti (Rastegar i Aghayan, 2012; Chughtai i Zafar, 2006; Agyemang i Ofei, 2013). Što se tiče dužine radnog staža u organizaciji, zaposlenici koji nisu odani organizaciji prije napuštaju organizaciju, a ostaju samo odaniji zaposlenici. Naime, što dulje rade u organizaciji i identificiraju se s njom, raste afektivna odanost. Nadalje, što duže rade, organizacija više ulaže u njih, na višim su pozicijama te imaju više pogodnosti čime raste normativna odanost. I u konačnici, svjesni su svih pogodnosti koje mogu izgubiti ako odu, stoga im raste i instrumentalna odanost. Isto tako, s više godina života i radnog staža, prilike za alternativnim zaposlenjem se smanjuju, što rezultira time da su stariji zaposlenici odaniji organizaciji (Meyer i Allen, 1997). Kwon i Banks (2004) utvrdili su negativnu korelaciju između veličine organizacije i odanosti, odnosno utvrdili su da je u manjim organizacijama odanost zaposlenika prema organizaciji veća.

Što je veća razina afektivne i normativne odanosti, manja je vjerojatnost da će zaposlenici dati otkaz (Blau, 2009). Stoga je u efektivnim organizacijama cilj utjecati na one faktore koji jačaju odanost zaposlenika. Ljudski kapital je najvrjedniji resurs u organizaciji a fluktuacija zaposlenika ozbiljan problem iz više razloga. Prvo, organizacija ima financijske posljedice nakon odlaska zaposlenika, poput troškova regrutacije, selekcije i obučavanja novog zaposlenika. Ti troškovi zamjene zaposlenika iznose cca 25% njegove ukupne godišnje plaće. Uz navedeno, fluktuacija može utjecati na produktivnost organizacije, pogotovo kada uključuje kritične i visoke pozicije u organizaciji (Saleem i Gul, 2013).

### 1.3. Odnos organizacijske kulture i organizacijske odanosti

Organizacijska je odanost u korelaciji s više organizacijskih faktora kao što su organizacijska pravda, supervizija, plaća i organizacijska struktura (Chughtai i Zafar, 2006; Azeem, 2010; Hameed i sur., 2012). Međutim ono što najviše doprinosi razvoju odanosti su pozitivna iskustva na radu koja su rezultat organizacijskih vrijednosti do kojih organizacija drži. Organizacijske vrijednosti- usmjerenost na zadatke i usmjerenost na ljude, prediktivniji su za organizacijsku odanost od osobnih vrijednosti (Krapić i Barić, 2016).

Iako je relativno malo istraživanja koja bi objasnila odnos između organizacijske kulture i organizacijske odanosti (Rastegar i Aghayan, 2012), ipak rezultati nekih istraživanja upućuju da organizacijska kultura ima direktan i značajan utjecaj na organizacijsku odanost (Ghorbanhosseini, 2013; Manetje i Martins, 2009) te da je percepcija organizacijske kulture pozitivno povezana s odanosti zaposlenika organizaciji (Lauture i sur., 2012).

Organizacijska kultura moćan je alat za poboljšavanje organizacijske odanosti. Naime, što je veće preklapanje osobnih vrijednosti zaposlenika s vrijednostima koje su u osnovi organizacijske kulture, odanost zaposlenika organizaciji je veća (Acar, 2012; Shim i sur., 2015; Aranki i sur., 2019), pogotovo ako su ishodi takve organizacijske kulture kontinuirani i poželjni radni ishodi. Naime, ako su zaposlenicima za njihov rad osigurani pozitivni i poželjni ishodi oni lakše prihvaćaju organizacijsku kulturu i postaju odaniji organizaciji (Acar, 2012). Prema istraživanju Giao i suradnika (2020), šest dimenzija organizacijske kulture pozitivno je utjecalo na organizacijsku odanost: inovativnost, timski rad, obučavanje i razvoj, nagrade i priznanja, komunikacija te osnaživanje. Različita istraživanja također su utvrdila pozitivnu i značajnu povezanost između dimenzija organizacijske kulture i dimenzija organizacijske odanosti. Točnije, konzistentnost, uključenost, adaptabilnost i misija značajno su predviđali ukupnu organizacijsku odanost (Zain i sur., 2009; Khalili, 2014; Nikpour, 2017).

Istraživanje Neelam i suradnika (2015) pokazalo je da su dimenzije autonomija, suradnja i eksperimentiranje pozitivno povezane s afektivnom odanošću, izazovnost posla i eksperimentiranje su bili pozitivni indikatori normativne odanosti, dok je autentičnost bila negativno povezana s instrumentalnom odanosti. U organizacijskim kulturama s visokom distancom moći u kojima konačne odluke donose rukovoditelji, zaposlenici pokazuju visoke razine instrumentalne odanosti (Giao i sur., 2020).



Carvalho i suradnici (2018) proveli su istraživanje čiji je cilj bio ispitati odnos između četiriju tipova organizacijske kulture (klan/podržavajuća, hijerarhijska, inovativna i tržišna) te tri dimenzije organizacijske odanosti (afektivna, normativna i instrumentalna) na uzorku bankarskog sektora u Brazilu. Navedena četiri tipa organizacijske kulture- klan, hijerarhijska, inovativna i tržišna koje su definirali Cameron i Quinn (2006), zapravo odgovaraju prethodno opisanom Van Muijenovom (1999) modelu organizacijske kulture. Klan kultura odgovara orijentaciji prema podršci, inovativna kultura orijentaciji prema inovacijama, hijerarhijska kultura orijentaciji prema pravilima te tržišna kultura odgovara orijentaciji ka cilju. Utvrđena je pozitivna korelacija klan kulture i svih dimenzija organizacijske odanosti (Carvalho i sur., 2018). Klan kulturu općenito najviše preferiraju zaposlenici. Ona ima najveću ukupnu organizacijsku odanost kao i afektivnu odanost u odnosu na ostale kulture jer je orijentirana na dobrobit zaposlenika (Silverthorne, 2004). Hijerarhijska kultura bila je pozitivno povezana s instrumentalnom i normativnom odanošću, dok je inovativna kultura bila u pozitivnoj korelaciji s afektivnom i normativnom odanosti (Carvalho i sur., 2018). Također su utvrđene pozitivne povezanosti između tržišne kulture i afektivne i instrumentalne odanosti (Carvalho i sur., 2018).

Što se tiče organizacijske izvedbe odnosno uspješnosti, pokazalo se da organizacijska kultura utječe na organizacijsku izvedbu kroz medijacijski utjecaj organizacijske odanosti (Nikpour, 2017). Afektivna odanost može se povećati kroz razvoj otvorene kulture u kojoj se zaposlenicima vjeruje i u kojoj su ohrabreni generirati ideje, eksperimentalno surađivati i sudjelovati u donošenju konačnih odluka što u konačnici doprinosi uspješnijoj izvedbi (Neelam i sur., 2015). Kako bi povećale odanost zaposlenika, organizacije bi morale osigurati resurse kako bi poticali zaposlenikov rast, učenje i napredak. Kada zaposlenici rade u poticajnom okruženju gdje dobivaju neposrednu podršku od supervizora, oni imaju veće šanse da uzvrate produktivnim ponašanjima (Agyemang i Ofei, 2013). Ako su tvrtke transparentne i poštene s ocjenjivanjem rada, nagradama, kompenzacijama i benefitima, one će moći povećati instrumentalnu odanost pa time u nekoj mjeri i afektivnu odanost među svojim zaposlenicima. Organizacijska kultura koja potiče eksperimentiranje i omogućava zaposlenicima sudjelovanje u izazovnim projektima, povećava normativnu odanost zaposlenika. U takvom okruženju zaposlenici pridonose uspješnosti organizacije tako da uspostavljaju nove vrijednosti i ciljeve te omogućavaju organizaciji da se probije na nova tržišta (Neelam i sur., 2015). Rukovoditelji dakle imaju sposobnost promovirati i voditi

inovacije unutar organizacija pa stoga imaju i priliku stvoriti kulturu u kojoj zaposlenici mogu generirati, slijediti i implementirati nove ideje i procese (Mumford u sur., 2002).

#### 1.4. Razlike u organizacijskoj kulturi i organizacijskoj odanosti u javnom/državnom i privatnom sektoru

Javni sektor, u koji spadaju državne, regionalne i lokalne institucije i tvrtke, financira se iz državnog proračuna. Privatni sektor podrazumijeva organizacije koje su u vlasništvu pojedinaca koje oni sami financiraju i čiji je osnovni cilj profit. Upravo je privatni sektor bitan za preraspodjelu resursa gospodarstva te on zapravo generira cijelo gospodarstvo jedne države (Bakotić i Bušić, 2014).

Organizacije u javnom sektoru posluju na drukčiji način nego organizacije u privatnom vlasništvu. Razlike postoje najviše zbog jedinstvenosti eksternalnih karakteristika koje oblikuju granice i očekivanja od organizacija. Javni sektor ima veću raznolikost i višestruke ciljeve, postoji manje autonomije i slobode odlučivanja te fleksibilnosti, više je ograničenja putem procedura, operacija i kontrole te ima manje novčanih poticaja od privatnog sektora (Cho i Lee, 2001). Međutim, iako privatni sektor ima veći potencijal za zaradu te više slobode, karakterizira ga nestabilnost pogotovo u periodima krize, kad je šansa od gubitka posla puno veća za razliku od javnog sektora gdje to nije slučaj (Markovits i sur., 2007). Također utvrđeno je da zaposlenici u privatnim organizacijama imaju više posla i doživljavaju više stresa u odnosu na one koji rade u javnom sektoru (Pendke, 2016; Soni i Agarwal, 2020).

Postoji veoma mali broj istraživanja u kojima su proučavane razlike u dimenzijama organizacijske kulture između privatnog i javnog sektora. Pokazalo se da rukovoditelji u privatnim organizacijama percipiraju organizacijsku kulturu boljom nego oni u javnim ustanovama, odnosno oni u privatnim organizacijama demonstriraju visok stupanj pravednosti što ima za posljedicu pozitivne radne ishode (Agyemang i Ofei, 2013; Ali i Patnaik, 2014).

Ovidiu-Iliuta (2013) provela je istraživanje čiji je glavni cilj bio utvrditi razlike u organizacijskoj kulturi između privatnih i javnih bolnica. U javnim bolnicama utvrđeno je postojanje centraliziranog donošenja odluka kao i autoritarni tip rukovođenja. Organizacijska kultura u tim ustanovama opisana je kao kultura koja promovira vjerovanja da zaposlenici moraju komunicirati na način koji ne dovodi do ugrožavanja sigurnosti posla.

Takve organizacijske kulture promiču vjerovanja da se radi na konvencionalan način, da za sve treba dobiti odobrenje, da uvijek nešto o nečemu ovisi te da se izbjegava bilo što što može ugroziti „status quo“. Javne organizacije više su zabrinute oko procedura i internalnih pravila nego što se fokusiraju na konačan rezultat. Radi se o tipičnoj hijerarhijskoj strukturi u kojoj sve odluke dolaze „od gore“, tj. od nadležnih. Suprotno tome, privatne organizacije imaju podržavajuću organizacijsku kulturu koja potiče inovativnost i brigu o dobrobiti zaposlenika, a zaposlenici sudjeluju u donošenju odluka i mogu se dalje profesionalno razvijati. U privatnim organizacijama cijeni se timski rad, rukovođenje je decentralizirano, što ostavlja zaposleniku dovoljno slobode da donosi odluke kad je potrebno, bez da mora pitati nadređene. S obzirom da se radi o bolnicama, ono što je bilo zajedničko i privatnom i javnom sektoru je to da su se više gledale kvalifikacije zaposlenika te adekvatno obavljanje posla bez greške, nego uklapa li se on socijalno u organizaciju. Općenito su zaposlenici u javnim bolnicama bili nezadovoljni opremom pa je samo 45% njih smatralo da su adekvatno plaćeni za svoj posao, u odnosu na privatne bolnice u kojima je taj postotak iznosio 75% (Ovidiu-Iliuta, 2013).

Kada su se ispitivale određene dimenzije organizacijske kulture, veće povjerenje odnosno bolja organizacijska kultura bila je u privatnim bolnicama. U privatnim organizacijama teži se povjerenju i dobrom ugledu između zaposlenika kako bi se ostvarila ekonomska dobit. Bolja organizacijska kultura pokazala se u privatnim bolnicama zbog više ljudskih i materijalnih resursa, sistema, prilika za promaknuće, nagrađivanja i kvalitetnog rukovodstva koji pridonose pozitivnoj organizacijskoj kulturi (Elewa i El Banan, 2019).

Organizacijska odanost važna je varijabla u upravljanju ljudskim resursima pogotovo kad je povećana potreba za zadržavanjem kvalitetnih zaposlenika i u javnom kao i u privatnom sektoru (Cho i Lee, 2001). Istraživanja su pokazala da se privatni i javni sektor razlikuju s obzirom na pojedine dimenzije odanosti kao i u ukupnoj odanosti. Ovisno o istraživanju, postoje rezultati koji pokazuju da zaposleni u privatnim organizacijama imaju višu razinu organizacijske odanosti kao i višu radnu angažiranost od onih u javnim organizacijama (Cho i Lee, 2001; Goulet i Frank, 2002; Agyemang i Ofei, 2013). S druge strane, nekim istraživanjima je utvrđeno da je organizacijska odanost veća u javnom sektoru (Markovits i sur., 2007; Grego-Planer, 2019). Utvrđeno je da zaposleni u javnom sektoru imaju jako visoke razine normativne i instrumentalne odanosti u odnosu na one zaposlene u privatnom sektoru (Markovits i sur., 2007; Bakotić i Bušić, 2014). Pokazalo se i da su zaposlenici u javnom sektoru zadovoljniji poslom kad su bili visoko na ukupnoj ili normativnoj odanosti,

čak i kad je afektivna bila niska, što nije bio slučaj u privatnom sektoru (Markovits i sur., 2007).

Što se tiče istraživanja na hrvatskom uzorku, Bakotić i Bušić (2014) usporedili su organizacijsku odanost između zaposlenika u privatnom i javnom sektoru. Rezultati su pokazali da zaposleni u javnom sektoru imaju više razine organizacijske odanosti od onih u privatnom. Naime zaposleni u javnom sektoru imali su više razine afektivne, normativne i instrumentalne odanosti, kao i višu ukupnu odanost. Drugim riječima, zaposlenici u javnom sektoru emocionalno su privrženiji organizaciji u kojoj rade, percipiraju pozitivnije ishode ostanka nego odlaska iz organizacije kao i viši osjećaj obveze da nastave raditi u organizaciji za razliku od onih u privatnom sektoru. Iz ovoga proizlazi da zaposlenici u Republici Hrvatskoj jako cijene sigurnost posla koje im pruža javni sektor u nesigurnim vremenima i vremenima krize jer za razliku od privatnog sektora, ne postoje nagla i velika otpuštanja na koja je privatni sektor ponekad primoran zbog situacije na tržištu. Instrumentalna odanost bila je najizraženija kod obaju sektora, dok je normativna bila najmanja što je posljedica stanja recesije kad zaposlenicima posao nije stvar želje već nužnosti (Bakotić i Bušić, 2014).

Iako je organizacijska kultura relativno nov konstrukt, ona se pokazala iznimno važnim izvorom konkurentne prednosti za radne organizacije jer utječe na sveukupni učinak organizacije (Curteanu i Constantin, 2010). Na hrvatskom uzorku, gotovo pa i nema istraživanja koja su se bavila organizacijskom kulturom, kao ni njenom povezanosti s organizacijskom odanosti. Također, veoma je malo istraživanja iz područja psihologije koja su se bavila usporedbom organizacijske odanosti u privatnom i javnom sektoru. Sukladno tome, razlog za provedbu ovog istraživanja jest na hrvatskom uzorku dobiti uvid u odnos organizacijske kulture i organizacijske odanosti u različitim sektorima.

## 2. CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE

Osnovni cilj ovog istraživanja bio je usporediti organizacijsku odanost i organizacijsku kulturu u privatnom i javnom sektoru kao i utvrditi koliko dimenzije organizacijske kulture doprinose objašnjenju organizacijske odanosti kod zaposlenika u privatnom i javnom sektoru.

### Problemi i hipoteze:

1. Provjeriti latentnu strukturu i pouzdanost Upitnika organizacijske kulture Ghosha i Srivastavae (2014)

*H1:* Očekuje se potvrda sedam-faktorske strukture Upitnika organizacijske kulture te zadovoljavajuća pouzdanost tipa unutarnje konzistencije svih faktora

2. Ispitati razlike u dimenzijama organizacijske kulture i dimenzijama organizacijske odanosti kod zaposlenika u privatnom i javnom/državnom sektoru.

*H2:* U skladu s rezultatima dosadašnjih istraživanja, očekuje se da će zaposleni u javnim/državnim organizacijama percipirati svoju organizacijsku kulturu s karakteristikama manje sklonosti preuzimanju rizika te višim rezultatima na dimenziji distanci moći, dok će zaposleni u privatnim organizacijama percipirati svoju organizacijsku kulturu višu na dimenzijama odnos prema pojedincima, te na dimenzijama povjerenje i otvorenost u odnosu na javne/državne organizacije. Može se pretpostaviti i da će zaposlenici u javnom/državnom sektoru imati više razine afektivne, normativne i instrumentalne odanosti u odnosu na zaposlenike u privatnom sektoru.

3. Ispitati doprinos dimenzija organizacijske kulture u objašnjenju dimenzija organizacijske odanosti uz kontrolu sociodemografskih karakteristika zaposlenika i karakteristike njihovog posla (spol, dob, sektor, veličina organizacije i radni staž u trenutnoj organizaciji).

*H3:* S obzirom na rezultate dosadašnjih istraživanja, za pretpostaviti je da će dimenzije odnos prema pojedincu, povjerenje, otvorenost i participacija u odlučivanju biti prediktivni za afektivnu i normativnu odanost, dok će dimenzije distanci moći, manja sklonost preuzimanju rizika te sklonost održavanju statusa quo biti prediktivni za instrumentalnu odanost.

### 3.METODA

#### 3.1. Sudionici

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 495 sudionika. No zbog neadekvatno ispunjenih upitnika, rezultati 50 sudionika isključeni su iz analize, pa je stoga konačan broj sudionika 445. Uzorak se sastojao od 245 žena (55,06%) te 200 muškaraca (44,94%) od čega je 51,91% sudionika bilo zaposleno u javnom/državnom, a 48,09% u privatnom sektoru. Raspon dobi kretao se od 18 do 65 godina ( $M=41,67$ ,  $SD=11,62$ ). Od ukupnog broja sudionika, njih 19,78% ima srednju stručnu spremu, 11,01% višu stručnu spremu, 60,9% visoku stručnu spremu, dok 8,31% sudionika ima titulu doktora znanosti/umjetnosti (detaljnije o kodiranju pogledati u rezultatima). Najviše je sudionika bilo zaposleno u području obrazovanja (29,21%) i tehničkom sektoru -strojarstvo, građevina i IT (21,35%). Zatim slijedi zastupljenost sudionika zaposlenih u zdravstvu (10,79%) i uslužnim djelatnostima - trgovini, ugostiteljstvu i turizmu (10,34%). Ostali sudionici zaposleni su u nekom području vezanom uz financije, marketing i osiguranje (9,21%), pravo, savjetovanje, ljudske resurse i menadžment (9,21%) te u drugim područjima rada (9,89%)- arheologija, ekologija, agronomija, proizvodnja, ribarstvo, šumarstvo, javno poduzeće, televizija, kultura, nakladništvo, sigurnost, transport, pomorstvo, gašenje požara.

Prosječni radni staž u organizaciji u kojoj su radili za vrijeme ispitivanja iznosio je 11,05 godina ( $SD=10,43$ ), a kretao se u rasponu od najkraćeg radnog staža od mjesec dana do najdužeg od 44 godine. Najveći dio sudionika zaposlen je u manjim organizacijama- njih 39,32% u organizacijama do 50 zaposlenika i njih 38,43% u organizaciji od 50 do 300 zaposlenika. U organizacijama koje broje od 300 do 800 zaposlenika bilo je zaposleno 5,62% sudionika, a preostalih 16,63% sudionika bilo je zaposleno u velikim organizacijama koji imaju preko 800 zaposlenika (detaljnije o kodiranju pogledati u rezultatima).

Uspoređujući sudionike po sektorima, 62,77% zaposlenika u javnom sektoru činile su žene, dok su 53,27% zaposlenih u privatnom sektoru činili muškarci. U oba sektora najveću zastupljenost je činila visoka stručna sprema (64,5% u javnom, 57,01% u privatnom sektoru). U javnom sektoru najviše sudionika je radilo u organizacijama veličine od 50 do 300 zaposlenika (57,14%), dok je u privatnom sektoru najviše njih radilo u organizacijama do 50 zaposlenika (58,88%). Prosječna dob sudionika u javnom sektoru bila je 44,64 ( $SD=11,62$ ) dok je u privatnom bila 38,48 ( $SD=10,75$ ). Prosječan radni staž u trenutnoj

organizaciji za zaposlene u javnom sektoru bio je 13,92 godina ( $SD=11,16$ ), a za one u privatnom sektoru 7,95 godina ( $SD=8,6$ ).

### 3.2. Mjerni instrumenti

U istraživanju su korišteni Upitnik organizacijske kulture, Upitnik organizacijske odanosti te niz pitanja o sociodemografskim karakteristikama sudionika (spol, dob, razinu obrazovanja, područje rada, radni staž u trenutnoj organizaciji, veličinu organizacije i sektor rada - javni/privatni).

#### 3.2.1. Upitnik organizacijske kulture

Upitnik organizacijske kulture Ghosha i Srivastava (2014) na hrvatski jezik prevela su nezavisno dva prevoditelja s razinom poznavanja engleskog jezika C1. Originalni upitnik ima sedam faktora te se sastoji od ukupno 23 čestice. Navedeni faktori s primjerima čestica u zagradama su sljedeći: Participacija u odlučivanju (*Uvažava se mišljenje svih prisutnih na sastanku*), Odnos prema pojedincu (*Moj nadređeni ima povjerenja u mene da ću ispuniti njegova očekivanja*), Stav prema riziku (*Pogreške koje se naprave se prikrivaju*), Orijehtacija prema cilju (*Velik broj projekata entuzijastično započne, ali se ne dovrše*), Povjerenje (*Mogu vjerovati većini ljudi u mojoj organizaciji da će ispuniti svoja obećanja*), Otvorenost (*Uprava organizacije vjeruje u transparentnost komunikacije na svim razinama komunikacije*) te Distanca moći (*Kod grupnih sastanaka, najviše govori supervizor grupe*). Od ispitanika se traži da na skali Likertova tipa od 5 stupnjeva izraze slaganje, odnosno neslaganje s pojedinim tvrdnjama (1 – Izrazito se ne slažem, 5- Izrazito se slažem). Ghosh i Srivastava (2014) su dobili zadovoljavajuću konstruktnu valjanost skale.

Prvo je provedena konfirmatorna faktorska analiza, ali nije potvrđena originalna sedam-faktorska struktura. Zatim je napravljena eksploratorna faktorska analiza kojom su ekstrahirana dva faktora. S obzirom na sadržaj čestica koje saturiraju, navedena dva faktora nazvana su: Dinamično-razvojna kultura i Statično-formalna kultura. (Vidjeti detaljnije u Rezultatima).

### 3.2.2. Upitnik organizacijske odanosti

Upitnik organizacijske odanosti revidirana je verzija upitnika *Organizational Commitment Questionnaire* (Meyer i sur., 1993), koji je na hrvatski jezik prevela i validirala Maslić Seršić (2000). Upitnik se sastoji od triju subskala: Afektivna odanost, Normativna odanost i Instrumentalna odanost. Svaka od njih sastoji se od 6 čestica, odnosno upitnik ukupno broji 18 čestica. Afektivna odanost odnosi se na emocionalnu privrženost organizaciji ( npr. *Ova organizacija ima veliko osobno značenje za mene*). Normativna odanost temelji se na osjećaju obveze koju pojedinac ima prema organizaciji (npr. *Osjećat ću se krivo ako sada napustim svoju organizaciju*). Instrumentalna odanost temelji se na percepciji cijene napuštanja organizacije (npr. *Smatram da imam premalo drugih mogućnosti da bih razmatrao/la o odlasku iz organizacije*). Od ispitanika se traži da (ne)slaganje s pojedinim tvrdnjama izraze na skali od ukupno 5 stupnjeva (1-U potpunosti se ne slažem, 5- U potpunosti se slažem). Prema Maslić Seršić (2000), *Cronbach alpha* za subskalu afektivne odanosti iznosio je  $\alpha = .83$ , za subskalu normativne odanosti  $\alpha = .87$ , a  $\alpha = .74$  za subskalu instrumentalne odanosti. U ovom se istraživanju također pokazala zadovoljavajuća pouzdanost tipa unutarnje konzistencije za sve tri subskale, za afektivnu odanost  $\alpha = .92$ , za normativnu odanost  $\alpha = .91$  te za instrumentalnu odanost  $\alpha = .80$ .

### 3.3. Postupak

Tijekom travnja, svibnja i lipnja 2022. godine, provedeno je online istraživanje. Poznanicima i korisnicima poslovne društvene mreže LinkedIn koji su u radnom odnosu poslana je poveznica za online upitnik (Google Forms) sa zamolbom da ga ispune i prosljede dalje svojim prijateljima i kolegama. Podaci su dakle dominantno prikupljeni metodom snježne grude. Otvaranjem poveznice za pristup istraživanju najprije su prezentirane informacije o samom istraživanju: svrha istraživanja, informacije o dobrovoljnosti i anonimnosti samog istraživanja, podatak da će se analiza rezultata izvoditi na grupnoj, a ne na individualnoj razini. Dana je i e-mail adresa istraživača, za eventualna pitanja u vezi istraživanja, te da klikom na tipku “Dalje/Next” potvrđuju da su pročitali i razumjeli upute i da dobrovoljno pristaju na sudjelovanje u istraživanju. Vrijeme ispunjavanja upitnika je trajalo oko 5 minuta.



## 4. REZULTATI

Kako bi se odgovorilo na postavljene istraživačke probleme, za analizu podataka korišten je statistički paket Statistica (TIBCO Software Inc., Verzija- 14.0.0.15).

### 4.1. Faktorska analiza Upitnika organizacijske kulture

Kako bi se odgovorilo na prvi problem, odnosno provjerila sedam-faktorska struktura prevedenog Upitnika organizacijske kulture kakvu su dobili autori originalne verzije, provedena je najprije konfirmatorna faktorska analiza, a za procjenu parametara korišten je algoritam maksimalne vjerojatnosti. Od pokazatelja slaganja modela s podacima na ovom uzorku korišteni su RMSEA (Root Mean Square Error Approximation),  $\chi^2$  test te omjer  $\chi^2$  i broja stupnjeva slobode ( $\chi^2/df$ ). Iz Tablice 1 vidljivo je da prikazane vrijednosti ne upućuju na dobro pristajanje modela podacima, stoga je provedena eksploratorna faktorska analiza na zajedničke faktore uz Kaiser-Guttmanov kriterij ekstrakcije faktora i Varimax rotaciju.

Tablica 1 Pokazatelji pristajanja modela s 7 koreliranih faktora za Upitnik organizacijske kulture (N = 445)

RMSEA	$\chi^2$	$\chi^2/df$
0,07	679*	3,24

\* $p < .005$

Eksploratornom faktorskom analizom ekstrahirana su dva faktora. Prvi faktor zasićuju čestice koje uključuju subskele participacija u odlučivanju, odnos prema pojedincu, povjerenje, otvorenost i po jedna čestica iz orijentacije prema cilju te jedna čestica iz stava prema riziku predložene iz originalnog Upitnika. Drugi faktor zasićuju čestice iz subskala stav prema riziku, orijentacija prema cilju i distanca moći. Izgleda da prvi faktor zasićuju čestice koje sadržajno opisuju organizacijsku kulturu koju imaju organizacije fleksibilne prema unutrašnjim i vanjskim procesima, a drugi faktor zasićuju čestice koje sadržajno opisuju organizacijsku kulturu koja je karakteristična za organizacije koje su relativno statične i usmjerene prema pravilima (Tablica 2).

Tablica 2 Prikaz faktorske strukture Upitnika organizacijske strukture metodom zajedničkih faktora uz Varimax rotaciju

Čestice	1	2	K
1. Djelatnici se potiču da sudjeluju na radnim sastancima	<b>.61</b>	.11	.46
2. Uvažava se mišljenje svih prisutnih na sastanku	<b>.79</b>	.25	.73
3. Članovi su spremni preispitivati stavove i mišljenja grupe	<b>.73</b>	.24	.65
4. Potiče se govorenje istine, čak i kad ona nekome ne odgovara	<b>.76</b>	.28	.68
5. Moj nadređeni ima povjerenja u mene da ću ispuniti njegova očekivanja	<b>.66</b>	.08	.51
6. Moj nadređeni smatra da svaki član tima može ponuditi dobre ideje i rješenja problema	<b>.78</b>	.17	.64
7. U mojoj organizaciji se na najbolji mogući način koriste moji intelektualni resursi	<b>.75</b>	.19	.60
8. Pogreške koje se naprave se prikrivaju	-.37	<b>-.50</b>	.38
9. Postoje područja rada koja se ne dovode u pitanje	-.12	<b>-.42</b>	.22
10. Većina zaposlenih u mojoj organizaciji se slaže sa održavanjem statusa quo	-.12	<b>-.52</b>	.30
11. Tijekom naših sastanaka se očekuje da konačnu odluku donese nadređeni	-.13	<b>-.48</b>	.26
12. Mogu slobodno izraziti svoje neslaganje sa stajalištem nadređenog	<b>.60</b>	.13	.42
13. U mojoj organizaciji se puno raspravlja, ali se malo toga napravi	-.42	<b>-.55</b>	.54
14. Velik broj projekata se entuzijastično započne, ali se ne dovrše	-.25	<b>-.50</b>	.43
15. Mi u organizaciji se držimo pravila "tko ne riskira, ne profitira"	<b>.41</b>	.13	.24
16. Mogu vjerovati većini ljudi u mojoj organizaciji da će ispuniti svoja obećanja	<b>.73</b>	.22	.66
17. Vjerujem da moji kolege imaju dobre namjere	<b>.71</b>	.16	.62
18. Vjerujem da moj nadređeni pošteno procjenjuje moj rad	<b>.76</b>	.11	.64
19. Uprava organizacije vjeruje u transparentnost komunikacije na svim razinama komunikacije	<b>.72</b>	.23	.59
20. Većina nadređenih je, bez obzira na razinu, pristupačna i dostupna za komunikaciju	<b>.76</b>	.12	.61
21. Vjerujem da konflikti unutar grupe negativno utječu na efikasnost grupe	-.01	<b>-.43</b>	.25
22. Član tima koji se sukobljava može izgubiti svoj status u timu	-.07	<b>-.39</b>	.23
23. Kod grupnih sastanaka najviše govori supervizor grupe	-.04	<b>-.43</b>	.20
Postotak objašnjene varijance (%)	36.58	6.18	

Legenda: 1- Dinamično-razvojna kultura; 2- Statično-formalna kultura; K-komunalitet

Navedeni faktori su nazvani Dinamično-razvojna kultura i Statično-formalna kultura, a pouzdanost tipa unutarnje konzistencije je zadovoljavajuća za obje subskale. *Cronbach alpha* za subskalu Dinamično-razvojne kulture iznosio je  $\alpha = .94$ , a prosječna korelacija među česticama iznosila je .52. Za subskalu Statično-formalne kulture *Cronbach alpha* iznosio je  $\alpha = .74$ , a prosječna korelacija među česticama iznosila je .25. Korelacija između ova dva faktora je negativna i umjerena ( $r = -.49$ ;  $p < .01$ ).

## 4.2. Deskriptivni parametri ispitivanih varijabli

U Tablici 3 prikazani su deskriptivni parametri varijabli uključenih u istraživanje. Iako distribucije gotovo svih ispitivanih varijabli, osim normativne odanosti, značajno odstupaju od normalne distribucije indeksi asimetrije i indeksi spljoštenosti u granicama su u kojima je prema Kline (2005) još uvijek dozvoljeno korištenje parametrijskih analiza. Naime, indeksi spljoštenosti manji su od 10, a indeksi asimetričnosti manji od 3 (Tablica 3).

Tablica 3 Prikaz deskriptivnih parametara varijabli uključenih u istraživanje (N=445)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>IA</i>	<i>IS</i>	$\alpha$	<i>K-S</i>
Dinamično-razvojna kultura	3.55	0.87	1	5	-0.62	-0.12	.94	.09**
Statično-formalna kultura	3.30	0.66	1	5	-0.38	0.45	.74	.07*
Afektivna odanost	3.40	1.06	1	5	-0.45	-0.53	.92	.10**
Instrumentalna odanost	3.12	0.9	1	5	-0.11	-0.35	.80	.07*
Normativna odanost	2.76	1.08	1	5	0.20	-0.64	.91	.05

Legenda: *M*- aritmetička sredina, *SD*- standardna devijacija, *Min*- minimum, *Max*- maksimum, *IA*- indeks asimetričnosti, *IS*- indeks spljoštenosti,  $\alpha$ - Cronbach-alpha, *K-S*- Kolmogorov-Smirnov test  
\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Pregledom deskriptivnih parametara može se uočiti da su sve distribucije negativno asimetrične, odnosno da imaju tendenciju grupiranja oko viših vrijednosti, uz iznimku normativne odanosti (Tablica 3). Drugim riječima, većina zaposlenika je imala iznadprosječne rezultate na subskalama dinamično-razvojne te statično-formalne organizacijske kulture, kao i na subskalama afektivne i instrumentalne odanosti organizaciji.

U svrhu provjere preduvjeta korištenja parametrijskih postupaka za testiranje razlika između sektora, provjerena je homogenost varijance pomoću Levenovih testova koji su se pokazali značajni za dimenzije organizacijske kulture i instrumentalnu odanost (Tablica 4). Tako je za testiranje razlika između javnog i privatnog sektora na svim dimenzijama korišten Man-Whitney U test.

Tablica 4 Prikaz rezultata Levenovog testa homogenosti varijance

	<i>F</i>	<i>p</i>
Statično-formalna kultura	25.35	.00**
Dinamično-razvojna kultura	0.03	.87**
Afektivna odanost	15.14	.00
Normativna odanost	8.13	.00
Instrumentalna odanost	0.01	.91**

\**p*<.05, \*\**p*<.01

#### 4.3. Razlike u dimenzijama organizacijske kulture i organizacijske odanosti zaposlenih u javnom i privatnom sektoru

U svrhu odgovora na drugi problem, odnosno kako bi se ispitale razlike između privatnog i javnog sektora u dimenzijama organizacijske kulture i organizacijske odanosti, izračunati su Man-Whitney U testovi za nezavisne uzorke.

Tablica 5 Prikaz rezultata Man-Whitney U testova za nezavisne uzorke (N=445)

	Sektor	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Statično-formalna	Javni	231	3.46	0.52	18271	-4.76	.00**
	Privatni	214	3.13	0.76			
Dinamično-razvojna	Javni	231	3.32	0.83	16317,5	6.2	.00**
	Privatni	214	3.79	0.84			
Afektivna odanost	Javni	231	3.43	0.93	24351.5	0.27	.79
	Privatni	214	3.38	1.18			
Normativna odanost	Javni	231	2.73	0.99	24369.5	0.26	.80
	Privatni	214	2.80	1.18			
Instrumentalna odanost	Javni	231	3.32	0.91	18377.5	-4.68	.00**
	Privatni	214	2.92	0.89			

\**p*<.05, \*\**p*<.01

Utvrđena je razlika u dimenzijama organizacijske kulture u privatnom i javnom sektoru. Osobe zaposlene u javnom sektoru organizacijsku kulturu svojih organizacija procjenjuju više kao statično-formalnu i manje kao dinamično-razvojnu nego osobe zaposlene u privatnom sektoru. Nisu utvrđene statistički značajne razlike u afektivnoj i normativnoj odanosti između zaposlenih u privatnom i javnom sektoru. Međutim utvrđena je razlika u instrumentalnoj odanosti. Naime, zaposleni u javnom sektoru imaju više razine instrumentalne odanosti u odnosu na zaposlene u privatnom sektoru (Tablica 5).

Rezultati nekih dosadašnjih istraživanja upućuju na to da žene pokazuju višu razinu ukupne organizacijske odanosti u odnosu na muškarce (Agušaj, 2016). U ovom su istraživanju žene više zastupljene u javnom nego privatnom sektoru, stoga je bilo nužno provjeriti razlike u odanosti zaposlenika javnog i privatnog sektora, ali uz kontrolu spola. Napravljene su analize kovarijanci (ANCOVA-e) sa spolom kao kovarijatom.

Rezultati ANCOVA-e (Tablica 10 u Prilogu) pokazuju da nema razlike u afektivnoj i normativnoj odanosti između zaposlenih u privatnom i javnom sektoru, a nije dobiven ni značajan efekt spola kao kovarijata. Analizom kovarijance instrumentalne odanosti utvrđen je značajan efekt i sektora i spola (Tablica 10 u Prilogu). Iako su žene koje su dominantnije u javnom sektoru instrumentalno odanije od muškaraca, utvrđeno je da su općenito zaposlenici javnog sektora u ovom istraživanju instrumentalno odaniji od zaposlenika privatnog sektora, i kad se kontrolira spol.

#### 4.4. Korelacijska analiza rezultata

Kako bi se utvrdio doprinos dimenzija organizacijske kulture u objašnjenju dimenzija organizacijske odanosti, za početak su izračunate međusobne bivarijatne korelacije prediktorskih i kriterijskih varijabli. U prediktorske varijable, osim dimenzija kulture (Statično-formalna/Dinamično-razvojna), uključene su i sociodemografske varijable (spol, dob, stručna sprema, radni staž u trenutnoj organizaciji) kao i karakteristike posla ispitanika (sektor i veličina organizacije).

U Tablici 6 prikazani su Pearsonovi koeficijenti korelacija varijabli uključenih u istraživanje: spol, dob, stručna sprema, radni staž u organizaciji, veličina organizacije, afektivna odanost, instrumentalna odanost, normativna odanost, Statično-formalna i Dinamično-razvojna organizacijska kultura.

Varijable su kodirane na sljedeće načine. Kod spola žene su označene s 1, a muškarci s 2, dok se kod sektora 1 odnosio na javni, a 2 na privatni sektor. Kod stručne spreme, 1 je označavao srednju stručnu spremu, 2 višu stručnu spremu, 3 visoku stručnu spremu, a 4 doktorat. Konačno, kod veličine organizacije, organizacije do 50 zaposlenika su označene s 1, one od 50 do 300 zaposlenika su označene s 2, one od 300 do 800 zaposlenika s 3 te one s preko 800 zaposlenika s 4.

Tablica 6 Prikaz matrice korelacija ispitivanih varijabli (N=445)

	Spol	Dob	Stručna sprema	Sektor	Radni staž	Veličina organizacije	Statično-formalna kultura	Dinamično-razvojna kultura	Afektivna odanost	Instrumentalna odanost	Normativna odanost
Spol	-										
Dob	-.11*	-									
Stručna sprema	.12**	-.00	-								
Sektor	.16**	-.27**	-.29**	-							
Radni staž	-.15**	.72**	-.07	-.29**	-						
Veličina organizacije	.16**	.07	.00	-.13**	.23**	-					
Statično-formalna kultura	-.10*	.03	-.04	-.24**	.07	.03	-				
Dinamično-razvojna kultura	.04	-.15**	.01	.27**	-.11*	-.10*	-.49**	-			
Afektivna odanost	-.02	.17**	-.00	-.02	.24**	-.01	-.30**	.62**	-		
Instrumentalna odanost	-.27**	.24**	-.08	-.22**	.32**	-.00	.18**	-.05	.29**	-	
Normativna odanost	-.05	.09	-.07	.03	.18**	-.11*	-.17**	.47**	.67**	.36**	-

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Spol je statistički relativno nisko negativno povezan s dobi ( $r = -.11$ ;  $p < .05$ ), radnim stažem u organizaciji ( $r = -.15$ ;  $p < .01$ ), statično-formalnom organizacijskom kulturom ( $r = -.10$ ;  $p < .05$ ) te instrumentalnom odanosti ( $r = -.27$ ;  $p < .01$ ). U ovom su uzorku, žene starije od muškaraca, imaju duži radni staž u trenutnoj organizaciji, imaju više rezultate na statično-formalnoj dimenziji organizacijske kulture te su instrumentalno odanije svojoj organizaciji. Spol statistički relativno nisko pozitivno korelira sa stručnom spremom ( $r = .12$ ;  $p < .01$ ), sektorom ( $r = .16$ ;  $p < .01$ ) i veličinom organizacije ( $r = .16$ ;  $p < .01$ ). Muškarci imaju veću stručnu spremu, više rade u privatnom sektoru te u većim radnim organizacijama.

Dob statistički relativno nisko negativno korelira sa sektorom ( $r = -.27$ ;  $p < .05$ ) i dinamično-razvojnou dimenzijom organizacijske kulture ( $r = -.15$ ;  $p < .05$ ), dok je visoko pozitivno povezana s radnim stažem u organizaciji ( $r = .72$ ;  $p < .05$ ) te relativno nisko s afektivnom ( $r = .17$ ;  $p < .05$ ) i instrumentalnom odanošću ( $r = .24$ ;  $p < .05$ ). Stariji zaposlenici, zaposlenici koji rade u javnom sektoru, imaju niske rezultate na dinamično-razvojnoj dimenziji organizacijske kulture te su afektivno i instrumentalno odaniji svojim organizacijama.

Stručna sprema je statistički umjereno negativno povezana sa sektorom ( $r = -.29$ ;  $p < .01$ ). Višu stručnu spremu imaju zaposlenici javnog sektora.

Sektor je statistički relativno nisko pozitivno povezan s dinamično-razvojnou dimenzijom organizacijske kulture ( $r = .27$ ;  $p < .01$ ), dok statistički negativno korelira s radnim stažem u organizaciji ( $r = -.29$ ;  $p < .01$ ), veličinom organizacije ( $r = -.13$ ;  $p < .01$ ), statično-formalnom dimenzijom organizacijske kulture ( $r = -.24$ ;  $p < .01$ ) te instrumentalnom odanošću ( $r = -.22$ ;  $p < .01$ ). Sudionici zaposleni u privatnom sektoru kraće rade u trenutnoj organizaciji, rade u manjim organizacijama, imaju više rezultate na dimenziji dinamično-razvojne organizacijske kulture, a niže na statično-formalnoj dimenziji i manje su instrumentalno odani svojoj organizaciji.

Radni staž u trenutnoj organizaciji statistički relativno nisko negativno korelira s dinamično-razvojnou dimenzijom organizacijske kulture ( $r = -.11$ ;  $p < .05$ ), dok je statistički pozitivno povezan s veličinom organizacije ( $r = .23$ ;  $p < .01$ ), normativnom odanosti ( $r = .18$ ;  $p < .01$ ), afektivnom odanosti ( $r = .24$ ;  $p < .01$ ) te umjereno s instrumentalnom odanosti ( $r = .32$ ;  $p < .01$ ). Sudionici s dužim radnim stažem u trenutnoj organizaciji rade u većim organizacijama, imaju niže rezultate na dinamično-razvojnoj dimenziji organizacijske kulture, te su afektivno, normativno i instrumentalno odaniji svojim organizacijama.

Veličina organizacije statistički nisko negativno korelira s dinamično-razvojnou dimenzijom organizacijske kulture ( $r = -.10$ ;  $p < .05$ ) te normativnom odanosti ( $r = -.11$ ;  $p < .05$ ). Osobe koje rade u većim organizacijama imaju niže rezultate na dinamično-razvojnoj dimenziji organizacijske kulture te su manje normativno odani organizaciji.

Statično-formalna organizacijska kultura statistički je umjereno negativno povezana s dinamično-razvojnou organizacijskom kulturom ( $r = -.49$ ;  $p < .01$ ), afektivnom odanošću ( $r = -.30$ ;  $p < .01$ ) te normativnom odanošću ( $r = -.17$ ;  $p < .01$ ), dok pozitivno korelira s instrumentalnom odanošću ( $r = .18$ ;  $p < .01$ ). Osobe koje imaju više razine na dimenziji Statično-formalne organizacijske kulture, imaju niže razine na dimenziji dinamično-razvojne organizacijske kulture, afektivne i normativne odanosti, a više razine na subskali instrumentalne odanosti.

Dinamično-razvojna organizacijska kultura visoko je pozitivno povezana s afektivnom ( $r = .62$ ;  $p < .01$ ) i normativnom odanošću ( $r = .47$ ;  $p < .01$ ). Osobe koje imaju više rezultate na dinamično-razvojnoj dimenziji organizacijske kulture, više su afektivno i normativno odane.

Afektivna odanost umjereno pozitivno korelira s instrumentalnom ( $r = .29$ ;  $p < .01$ ) te visoko s normativnom odanosti ( $r = .67$ ;  $p < .01$ ), dok instrumentalna odanost umjereno pozitivno korelira s normativnom odanosti ( $r = .35$ ;  $p < .01$ ). Sudionici s visokom afektivnom odanosti su i visoko instrumentalno i normativno odani. Jednako tako su i visoko instrumentalno odani sudionici visoko normativno odani.

#### 4.5. Prediktivni doprinos ispitivanih varijabli organizacijskoj odanosti- hijerarhijske regresijske analize

Kako bi se odredio doprinos dimenzija organizacijske kulture u objašnjenju organizacijske odanosti, izračunate su hijerarhijske regresijske analize, za sve subskale organizacijske odanosti.

Za početak je uzet kao kriterij afektivna odanost. U svrhu kontrole, u prvom koraku su unesene varijable spol, dob, radni staž u trenutnoj organizaciji i veličina organizacije. U drugom koraku jer uvršten sektor, a u trećem dimenzije organizacijske kulture: dinamično-razvojna i statično-formalna.



Tablica 7 Rezultati hijerarhijske regresijske analize dimenzija organizacijske kulture s kriterijem afektivne odanosti (N=445)

	1. korak $\beta$	2. korak $\beta$	3. korak $\beta$
Dob	.02	.03	.08
Spol	.03	.02	.02
Veličina organizacije	-.06	-.06	-.02
Radni staž	.22**	.22**	.20**
Sektor		.03	-.11**
Dinamično-razvojna			.60**
Statično-formalna			-.05
F	6.41**	5.22**	50.38**
R	.23**	.24**	.67**
R <sup>2</sup>	.06**	.06**	.45**
$\Delta R^2$		.00	.39**

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Kao što je vidljivo iz Tablice 7, sociodemografske varijable uvedene u prvom koraku značajno doprinose objašnjenju afektivne odanosti, odnosno zajedno objašnjavaju 6% varijance kriterija afektivne odanosti. Međutim od sociodemografskih varijabli samo se radni staž u organizaciji u kojoj sudionik trenutno radi pokazao značajnim prediktorom afektivne odanosti ( $\beta=.22$ ;  $p<.01$ ), odnosno zaposlenici koji duže rade u organizaciji, afektivno su odaniji toj organizaciji. U drugom je koraku uvršten sektor kao prediktor (javni/privatni), ali nije značajno povećao veličinu objašnjene varijance afektivne odanosti. Dodavanjem dimenzija organizacijske kulture (dinamično-razvojna i statično-formalna), u trećem koraku dodatno je objašnjeno 39% varijance afektivne odanosti. Pri tom je vidljivo da samo dinamično-razvojna dimenzija organizacijske kulture značajno doprinosi objašnjenju afektivne odanosti ( $\beta=.60$ ;  $p<.01$ ). Uvođenjem dimenzija organizacijske kulture u regresijsku analizu u trećem koraku, sektor je postao značajan prediktor afektivne odanosti, odnosno došlo je do supresor efekta (Tablica 7). Zaposlenici u javnom sektoru bili su visoko afektivno odani organizaciji u kojoj rade. U posljednjem koraku regresijske analize ostala su tri značajna prediktora: radni staž, sektor i dinamično-razvojna dimenzija organizacijske kulture. Svim prediktorima objašnjeno je 45% varijance afektivne odanosti.

U sljedećoj je hijerarhijskoj regresijskoj analizi kao kriterij uzeta normativna odanost, a slijed unošenja seta prediktorskih varijabli u analizu ostao je isti.

Tablica 8 Rezultati hijerarhijske regresijske analize dimenzija organizacijske kulture s kriterijem normativne odanosti (N=445)

	1. korak	2. korak	3. korak
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Dob	-.06	-.05	-.01
Spol	.01	-.00	-.00
Veličina organizacije	-.15**	-.14**	-.11**
Radni staž	.23**	.24**	.23**
Sektor		.06	-.04
Dinamično-razvojna			.46**
Statično-formalna			.03
F	6.02**	5.14**	21.94**
R	.23**	.24**	.51**
R <sup>2</sup>	.05**	.06**	.26**
$\Delta R^2$	-	.00	.20**

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Rezultati provedene hijerarhijske regresijske analize pokazuju da su sociodemografske varijable u prvom koraku analize objasnile tek 5,0 % varijance normativne odanosti, a kao značajni prediktori pokazali su se veličina radne organizacije ( $\beta = -.15$ ;  $p < .01$ ) i radni staž u trenutnoj organizaciji ( $\beta = .23$ ;  $p < .01$ ). Osobe koje duže rade u organizaciji i koje rade u manjim organizacijama, normativno su odanije organizaciji. U drugom koraku analize, uvođenjem sektora u analizu, postotak objašnjene varijance nije se značajno promijenio. Uvođenjem dimenzija organizacijske kulture kao trećeg bloka varijabli objašnjeno je dodatnih 20,0% varijance normativne odanosti, a značajnim prediktorom pokazala se dinamično-razvojna dimenzija organizacijske kulture ( $\beta = .46$ ;  $p < .01$ ). Na kraju, kao što se može vidjeti iz Tablice 8., u posljednjem koraku regresijske analize ostala su tri značajna prediktora: veličina organizacije, radni staž i dinamično-razvojna dimenzija organizacijske kulture. Svim korištenim prediktorima objašnjeno je 26% varijance normativne odanosti.

U posljednjoj hijerarhijskoj regresijskoj analizi za kriterij je uzeta instrumentalna odanost, a prediktori i njihov slijed uvođenja u analizu ostao je isti.

Tablica 9 Rezultati hijerarhijske regresijske analize dimenzija organizacijske kulture s kriterijem instrumentalne odanosti (N=445)

	1. korak	2. korak	3. korak
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Dob	.04	.03	.04
Spol	-.21**	-.19**	-.19**
Veličina organizacije	-.02	-.03	-.03
Radni staž	.24**	.22**	.21**
Sektor		-.13*	-.09*
Dinamično-razvojna			.05
Statično-formalna			.14**
F	18.14**	15.88**	12.88**
R	.38**	.39**	.41**
R <sup>2</sup>	.14**	.15**	.17**
$\Delta R^2$	-	.01*	.02**

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

U prvom koraku analize uključene su varijable dob, spol, veličina organizacije i radni staž u organizaciji te je utvrđeno da one objašnjavaju 14% ukupne varijance instrumentalne odanosti. Međutim, samo su se spol ( $\beta = -.21$ ;  $p < .01$ ) i radni staž ( $\beta = .24$ ;  $p < .01$ ) pokazali statistički značajnima prediktorima instrumentalne odanosti. Žene imaju više razine instrumentalne odanosti kao i osobe koje duže rade u organizaciji. U drugom koraku analize, uvođenjem sektora ( $\beta = -.13$ ;  $p < .01$ ) u analizu, postotak objašnjene varijance značajno se povećao, ali samo za 1,0%. Osobe zaposlene u javnom sektoru imaju više razine instrumentalne odanosti. Uvođenjem dimenzija organizacijske kulture u trećem koraku objašnjeno je dodatnih 2,0% varijance, a samo se statično-formalna dimenzija organizacijske kulture ( $\beta = .14$ ;  $p < .01$ ) pokazala značajnim prediktorom instrumentalne odanosti. Isto tako, uvođenjem dimenzija organizacijske kulture smanjuje se doprinos sektora, ali je on i dalje značajan ( $\beta = -.09$ ;  $p < .01$ ). Konačno, sve uključene varijable objašnjavaju svega 17,0% varijance instrumentalne odanosti, a kao značajni prediktori u zadnjem koraku su ostali spol, radni staž, sektor i statično-formalna dimenzija organizacijske kulture (Tablica 9).

## 5. RASPRAVA

Osnovni cilj ovog istraživanja bio je usporediti organizacijsku odanost i organizacijsku kulturu u privatnom i javnom sektoru kao i utvrditi koje dimenzije organizacijske kulture predviđaju pojedine dimenzije organizacijske odanosti.

### 5.1. Upitnik organizacijske kulture

S obzirom da nije postojala hrvatska verzija upitnika organizacijske kulture Ghosha i Srivastavae (2014), prvo je provedena faktorska analiza kako bi se validirao upitnik na hrvatskom jeziku. Faktorskim analizama nije potvrđena originalna sedam-faktorska struktura upitnika, već su se čestice grupirale u dva faktora koji su nazvani dinamično-razvojna i statično-formalna organizacijska kultura. U dinamično-razvojni faktor su se grupirale sljedeće subskale iz originalnog upitnika Ghosha i Srivastavae (2014): participacija u odlučivanju, odnos prema pojedincu, povjerenje, otvorenost te po jedna čestica iz orijentacije prema cilju i jedna čestica iz stava prema riziku. S druge strane, u statično-formalni faktor su se grupirale subskale: stav prema riziku, distanca moći i orijentacija prema cilju.

Ovakvi rezultati nisu iznenađujući s obzirom na dosadašnja istraživanja koja su se bavila konstrukcijom i operacionalizacijom konstrukta organizacijske kulture. Bahtijarević-Šiber (1992) u pokušaju operacionalizacije konstrukta organizacijske kulture je također dobila faktorsku strukturu u kojoj se šest faktora diferenciralo u dva faktora višeg reda. Ta dva faktora je autorica nazvala dinamična/kreativna kultura i statična/birokratska kultura. U dinamičnu/kreativnu kulturu su se grupirali sljedeći faktori: razvojno poduzetnička orijentacija, orijentacija na ljude te decentralizacija, dok su se birokratizacija, održavanje statusa quo te formalizacija grupirali u statičnu/birokratsku kulturu.

Usprkos postojanju većeg broja upitnika koji mjere organizacijsku kulturu, detaljniji uvid upućuje na to da većina upitnika ima metodološke nedostatke kao i upitnu konstruktivnu valjanost (Wilderom i sur., 2000).

Ashkanasy i suradnici (2000) napravili su pregled literature upitnika koji mjere organizacijsku kulturu. Uzeli su u obzir 18 upitnika i pokušali ih usporediti kako bi utvrdili zajedničku bazu za njihovu klasifikaciju u različite tipove. Utvrdili su da ti upitnici nisu imali gotovo ništa zajedničko, osim činjenice da je većina koristila Likertov tip skale za bilježenje

odgovora. Weber i Menipaz (2003) tvrde da zbog subjektivne i perceptivne prirode organizacijske kulture može postojati beskonačna raznolikost kulturalnih dimenzija. S obzirom da u literaturi postoji velik broj različitih upitnika kojima se ispitala organizacijska kultura te da ne postoji kongruentnost između njih, može se reći da postoji toliko dimenzija organizacijske kulture koliko i različitih upitnika i autora (Ghosh i Srivastava, 2014). Iako se mnogi aspekti istog sadržaja mogu staviti u jednu dimenziju, nemaju sve dimenzije jednak raspon. Mnoge dimenzije organizacijske kulture imaju slično značenje i iako ih autori svrstavaju u zasebne kategorije, oni bi se mogli spojiti u jednu (Ginevičius i Vaitkūnaite, 2006). Navedeno se dogodilo i u ovom istraživanju. Manje dimenzije nisu nestale, nego se međusobno kombiniraju uvijek u istim odnosima opisujući određene tipove organizacijske kulture (Ginevičius i Vaitkūnaite, 2006).

S obzirom na sličnost i preklapanje faktorske strukture i dimenzija ovog istraživanja i onog Bahtijarević-Šiber (1992), dimenzije organizacijske kulture su u ovom radu slično definirane kao dinamično-razvojna i statično-formalna organizacijska kultura.

## 5.2. Razlike u dimenzijama organizacijske odanosti i organizacijske kulture između privatnog i javnog/državnog sektora

Rezultati provedenog istraživanja upućuju na postojanje razlike u dimenzijama organizacijske kulture u privatnom i javnom sektoru. Sudionici zaposleni u javnom sektoru značajno su više vrednovali organizacijsku kulturu organizacije u kojoj su zaposleni na statično-formalnoj dimenziji, a manje na dinamično-razvojnoj dimenziji u odnosu na zaposlene u privatnom sektoru. Ovi su rezultati u skladu s očekivanjima i istraživanjima koja upućuju na to da javne/državne organizacije imaju izraženiju kontrolirajuću organizacijsku kulturu, koju karakterizira viša distanci moći, manja sklonost preuzimanju rizika te sklonost održavanju statusa quo od privatnih organizacija (Ovidiu-Iliuta, 2013). Tip kulture koji najviše opisuje javni sektor jest primjer hijerarhijske/birokratske kulture. Radi se o formalnoj i strukturiranoj organizacijskoj kulturi u kojoj je sve regulirano strogim procedurama. Nadalje, pretpostavljalo se da će privatne organizacije imati organizacijsku kulturu koja je usmjerena na odnose i koju karakterizira povjerenje, otvorenost i autonomija, što je također potvrđeno. Privatne organizacije imaju podržavajuću organizacijsku kulturu u kojoj se cijeni timski rad, participacija i konsenzus (Ovidiu-Iliuta, 2013; Carvalho i sur., 2018). Privatnim organizacijama je stalo da imaju dobar ugled među sadašnjim i budućim zaposlenicima kako

bi zadržali kompetentne stručnjake koji pridonose ekonomskom učinku i financijskoj dobiti organizacije (Elewa i El Banan, 2019). Za razliku od privatnih organizacija, javne su organizacije uglavnom financirane iz državnog proračuna, pa se teško može dovesti u pitanje njihov opstanak. S druge strane, privatnim organizacijama koje nisu razvojno usmjerene, upitna je konkurentnost na tržištu, a time i opstanak.

Iako se, s obzirom na dosadašnje rezultate istraživanja, pretpostavljalo da će zaposlenici u javnom/državnom sektoru imati više razine afektivne, normativne i instrumentalne odanosti u odnosu na zaposlenike u privatnom sektoru, navedeno se nije u potpunosti potvrdilo. Naime, nije utvrđena značajna razlika u afektivnoj i normativnoj odanosti između zaposlenih u privatnom i javnom sektoru. Dobivena je razlika jedino u instrumentalnoj odanosti te su zaposlenici javnog sektora pokazivali više razine instrumentalne odanosti u odnosu na zaposlenike privatnog sektora. Iako se ne slaže s nalazima Bakotić i Bušić (2014), Ch i suradnici (2013) u svom su istraživanju utvrdili da nema razlike u organizacijskoj odanosti između sektora. S druge strane, Hansen i Kjeldsen (2017) ispitivali su afektivnu odanost u javnom i privatnom sektoru te utvrdili da na povezanost organizacijske odanosti i sektora utječu različite medijacijske varijable kao što su, na primjer, način rukovođenja i motivacija.

Što se tiče instrumentalne odanosti, dobiveni rezultati jesu u skladu s istraživanjima koja indiciraju da zaposleni u javnom sektoru jako cijene sigurnost posla i sigurnu plaću što je pogotovo izraženo u vremenima krize i recesije (Markovits i sur., 2007; Bakotić i Bušić, 2014). Cijena odlaska i gubitka sigurnog zaposlenja, plaće i ostalih benefita (bolovanja, porodiljni, mirovine itd.) smatra se prevelikom, iako bi se potencijalno u nekoj drugoj organizaciji moglo više zaraditi, ali uz veći rizik. Stoga, zaposlenici u javnom sektoru imaju više koristi od ostanka nego od odlaska iz organizacije. S druge strane, zaposleni u privatnom sektoru zbog nesigurnost posla kao i zbog pritiska za ostvarivanjem visokih ciljeva i ekonomske dobiti u organizaciji u kojoj rade, češće su u potrazi za novim poslom koji će im priskrbiti bolje uvjete (Kumari i Priya, 2017).

### 5.3. Prediktori dimenzija organizacijske odanosti

Spol se pokazao značajnim prediktorom samo kod instrumentalne odanosti. Žene iskazuju više, a muškarci niže razine instrumentalne odanosti. Navedeno se može objasniti činjenicom da ženske zaposlenice uglavnom imaju manje preferencija za kompetitivne organizacijske vrijednosti u odnosu na muškarce te češće traže posao u podržavajućim organizacijama koje omogućuju integraciju obiteljskih i poslovnih uloga (Van Vianen i Fischer, 2002). S obzirom da je hrvatsko društvo relativno konzervativno, žene zbog uloge majke, češće izbivaju s posla u odnosu na muškarce, pa su odanije organizaciji. Naime, svjesne su da bi odlaskom iz organizacije izgubile sve benefite koje posao nudi, a koji im možda ne bi bili ponuđeni na nekom drugom radnom mjestu. Stoga više vežu život uz organizaciju, što rezultira visokom instrumentalnom odanosti. Muškarci s druge strane češće traže posao u kompetitivnijim organizacijama gdje imaju mogućnost visoke zarade i mogućnosti napredovanja (Catanzaro i sur., 2010). Oni su, za razliku od žena, orijentiraniji na nagrade, bonuse te pri zapošljavanju traže organizacije koje imaju visok ugled i koje će im omogućiti profesionalni rast (Bellou, 2010). Muškarci manje vežu svoj život uz jednu organizaciju, imaju nižu instrumentalnu odanost jer su uvijek u potrazi za organizacijom u kojoj će imati bolje uvjete od trenutnih te stoga češće i napuštaju organizaciju (Steenackers i Guerry, 2016).

Veličina organizacije pokazala se prediktivnim faktorom samo kod normativne odanosti. Visoka razina normativne odanosti bila je prisutna u manjim organizacijama, dok je u većim bila niska. Navedeno ide u prilog rezultatima prijašnjih istraživanja (Kwon i Banks, 2004; Dwivedi i sur., 2014) u kojima je utvrđena negativna korelacija organizacijske odanosti i veličine organizacije. Male organizacije, pogotovo one u početku razvoja, nemaju jednaku količinu resursa na raspolaganju kao i velike, stoga ne mogu vrhunskim stručnjacima ponuditi adekvatne kompenzacije. Shodno tome, imaju tendenciju uzimati ljude bez iskustva i obučavati ih. U manjim organizacijama je visoka normativna odanost jer se u zaposlenike puno više ulaže kako bi se time i povećao uspjeh same organizacije, što za posljedicu ima to da zaposlenik osjeća obvezu ostati u organizaciji koja mu je pružila priliku i ulagala u njega.

Radni staž u organizaciji istaknuo se kao pozitivan prediktor svih dimenzija odanosti-afektivne, normativne i instrumentalne. Osobe koje duže rade u organizaciji imaju više razine afektivne, normativne i instrumentalne odanosti. Zaposlenici niže razine odanosti imaju tendenciju napuštanja organizacije što rezultira time da ostaju samo odaniji

zaposlenici. Kako zaposlenik stari i više ulaže u organizaciju u terminima energije i drugih resursa, njegova tendencija za odlaskom iz trenutne organizacije se smanjuje. Kao rezultat toga pojedinac percipira trenutnu organizaciju privlačnom te joj postaje izrazito odan. Što dulje rade u organizaciji, zaposlenici se sve više identificiraju s njom, počinju dijeliti njezine vrijednosti, što dovodi do povećanja afektivne odanosti. Nadalje, što su duže zaposleni, organizacija više ulaže u njih, na višim su pozicijama te imaju više pogodnosti. Navedeno utječe na povećanje normativne odanosti, jer zaposlenici osjećaju da se moraju odužiti organizaciji za sve što je u njih uložila. I konačno, svjesni svih pogodnosti i beneficija koje mogu izgubiti odlaskom iz organizacije, zaposlenicima raste i instrumentalna odanost (Meyer i Allen, 1997).

U ispitivanju zajedničkih doprinosa sektora i dimenzija organizacijske kulture u objašnjenju afektivne odanosti, došlo je do pojave supresorskog efekta. Međutim, sektor se pokazao značajnim prediktorom instrumentalne odanosti. U javnom sektoru su zaposlenici bili visoko instrumentalno odani organizaciji, dok su u privatnom bili nisko. Privatni sektor zaposlenicima nudi velike potencijalne nagrade, ali uz visok rizik. Javni sektor omogućava sigurnost posla i strukturirani napredak i razvoj, čime se zadovoljava potreba za izbjegavanjem neizvjesnosti. Privatni sektor u kontrastu ima tendenciju biti kratkotrajan i nestabilan, što rezultira značajno nižim razinama organizacijske odanosti i zadovoljstva poslom, u odnosu na javni sektor. Ovo je prevladavajuće u vremenima kad je stopa nezaposlenosti visoka (Markovits i sur., 2007), odnosno nesigurnost posla negativno utječe na instrumentalnu odanost (Bakotić i Bušić, 2014). S obzirom na veću količinu posla te doživljaja stresa na radnom mjestu zbog visokih zahtjeva i ciljeva (Pendke, 2016; Soni i Agarwal, 2020), zaposleni u privatnom sektoru imaju nisku instrumentalnu odanost organizaciji.

Dinamično-razvojna dimenzija organizacijske kulture pokazala se značajnim prediktorom afektivne i normativne odanosti. Elementi organizacijske kulture, kao što su odnos prema pojedincu, povjerenje, otvorenost i participacija u odlučivanju, imaju pozitivan utjecaj te povećavaju afektivnu i normativnu odanost. Navedeni su elementi u skladu s podržavajućim organizacijskim kulturama kojima je u fokusu dinamičnost, razvoj ljudskih resursa, timski rad, participacija te prijateljska atmosfera (Carvalho i sur., 2018). Takav tip organizacijske kulture preferiraju zaposlenici i on ima jako visoku ukupnu, kao i afektivnu odanost jer je orijentiran na dobrobit zaposlenika (Silverthorne, 2004). Istraživanja pokazuju kako organizacijska kultura orijentirana na uvažavanje zaposlenika, jednak tretman svih,



mogućnost rasta i sudjelovanja u donošenju odluka rezultira visokom afektivnom i normativnom odanošću (Kračić i Barić, 2016). Koliko fleksibilna organizacijska kultura utječe na odluke zaposlenika, govori i činjenica da bi i muškarci i žene pristali na manju plaću, a u korist podržavajuće organizacijske kulture (Catanzaro i sur., 2010). Navedeno implicira da zaposlenicima financijska korist koju imaju od organizacije ne igra toliko ulogu koliko im znače neki elementi organizacijske kulture i to, čini se, oni koji su involvirani u podržavajuću organizacijsku kulturu. Kada organizacija omogućava zaposleniku da se osjeća ugodno, da je cijenjen i da ga se tretira pravedno, zaposlenik vraća organizaciji tako što se emocionalno poveže s njom. Uključi se motivirano u njezine procese jer osjeća da tako uzvraća organizaciji koja ga tretira na njemu poželjan način (Kassahun, 2005).

Statično-formalna dimenzija organizacijske kulture pokazala se značajnim pozitivnim prediktorom instrumentalne odanosti. Sudionici koji svoju organizacijsku kulturu procjenjuju visoko statično-formalnom, visoko su instrumentalno odani organizaciji u kojoj rade. Organizacijska kultura sklona održavanju statusa quo, u kojoj prevladava manja tendencija preuzimanju rizika, koja igra na sigurno, u kojoj je prisutna visoka distanca moći, odgovara hijerarhijskoj/birokratskoj kulturi. Između takvog tipa organizacijske kulture u čijem je fokusu struktura, formalnost te regulacija svih procesa i instrumentalne odanosti utvrđena je pozitivna korelacija (Carvalho i sur., 2018). Navedeno se može objasniti time da su u kriznim, nestabilnim vremenima, zaposlenici voljniji prihvatiti autokratsko rukovođenje koje karakterizira viša distanca moći i manja usmjerenost prema ljudima nego nedostatak strategija, planova te kvalitetnog rada. Visoka djelotvornost, postignuta kroz procedure i planiranje, ima prednost nad rukovođenjem usmjerenim na ljude u vremenima krize. Zaposlenici cijene planski pristup rješavanju problema, organiziranim procesima i procedurama jer su svjesni da su navedeni preduvjeti prijeko potrebni za dugotrajno preživljavanje tvrtke u terminima konkurentnosti i održivosti na tržištu (Mitić i sur., 2016), ili za svoju održivost u toj organizaciji. Svjesni potencijalnog gubitaka posla i beneficija koje idu s određenim poslom i određenom pozicijom, zaposlenici daju sve od sebe da postignu dobre rezultate. Kao što je objašnjeno u prethodnim odjeljcima, pokazalo se da javni sektor karakterizira statično-formalna kultura te da su zaposleni u javnom sektoru visoko instrumentalno odani organizaciji u kojoj rade. Zbog navedenog se može pretpostaviti da se dimenzija statično-formalne organizacijske kulture pokazala prediktivnom za instrumentalnu odanost zbog povezanosti sigurnog zaposlenja u javnom sektoru koji karakterizira više hijerarhijska/birokratska organizacijska kultura.

#### 5.4. Praktične implikacije provedenog istraživanja

Rezultati ovog istraživanja imaju praktične implikacije za stručnjake u ljudskim resursima. Kreirajući organizacijsku kulturu koja se fokusira na suradnju, timski rad i balans karijere i obitelji, organizacije mogu zadržati konkurentnost u regrutaciji, privlačenju i zadržavanju raznolikog uzorka koji se sastoji od visoko kvalificiranih zaposlenika (Catanzaro i sur., 2010). Zadržavanje zaposlenika je jako kritičan problem u današnje vrijeme. Trošak gubitka talenta zaposlenika s iskustvom i vještinama puno je viši nego zaposlenje novog. Stoga je kritično za organizacije da zadrže svoje najbolje talente.

Organizacijska kultura igra veliku ulogu u zadržavanju najboljih talenata u organizaciji. Odanost zaposlenika neovisno o vrsti posla može se povećati kroz organizacijsku kulturu čiji je naglasak na timskom radu, sigurnosti i poštovanju zaposlenika. Ako bilo koja organizacija želi uspjeti na tržištu, mora održavati poželjne razine povlastica, atraktivne pakete plaće, održavati dobru organizacijsku kulturu i time omogućiti zadovoljstvo zaposlenika. Navedeno će povećati odanost zaposlenika i zadržavanje zaposlenika u organizaciji (Iqbal i sur., 2017). Organizacijska kultura bi trebala reflektirati vrijednosti koje bi privukle raznoliku populaciju kvalificiranih kandidata, jer izvlačenje iz većeg bazena aplikacija dopušta organizaciji da bude selektivnija pri zapošljavanju. Ako se talentirani muškarci i žene ne prijavljuju za rad u organizaciji za koju vjeruju da je organizacijska kultura nekongruentna s njihovim potrebama i vrijednostima, organizacija gubi vještine i talente kojima bi ova populacija mogla pridonijeti (Catanzaro i sur., 2010). Organizacije kojima je stalo napraviti dobru organizacijsku kulturu i koji su o njoj vodili računa imaju pet puta više prihoda od onih kojima ona nije bitna. Dakle, dobra organizacijska kultura ima pozitivan učinak na produktivnost i zaradu organizacije (Kotter i Heskett, 2002).

## 5.5. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja

Nedostaci provedenog istraživanja uključuju prigodan uzorak osoba koja je rezultat regrutiranja metodom snježne grude. Ispitivanje se provodilo online, pa se nisu mogli kontrolirati uvjeti u kojima su ispitanici ispunjavali upitnik. Tako postoji mogućnost da se nije u potpunosti razumjela uputa ili da ispitanici nisu motivirano ispunjavali upitnik. Isto tako, radilo se o percepciji organizacijske kulture koju zaposlenik ima, a ne o objektivnim pokazateljima organizacijske kulture. S obzirom da se radilo o jako heterogenom uzorku kada je riječ o području rada, nije sigurno mogu li se razlike u dimenzijama organizacijske kulture i organizacijske odanosti pripisati razlikama između privatnog i javnog sektora ili području rada i poziciji tog područja na tržištu. Stoga se preporučuje da se u nekom budućem istraživanju uključi homogeniji uzorak s obzirom na područje rada. U budućim istraživanjima bi se trebale uključiti organizacijska pravednost, zadovoljstvo poslom, namjera napuštanja posla i plaća, koje mogu direktno ili indirektno imati utjecaj na organizacijsku kulturu i odanost.

## 6. ZAKLJUČAK

1. Provedenim istraživanjem nije potvrđena sedam-faktorska struktura Upitnika organizacijske kulture Ghosha i Srivastavae (2014), već su se izdvojila samo dva faktora: dinamično-razvojna i statično-formalna organizacijska kultura. Utvrđena je zadovoljavajuća pouzdanost tipa unutarnje konzistencije dobivenih faktora.
2. Potvrđene su razlike u dimenzijama organizacijske kulture između sektora. Sudionici zaposleni u javnom sektoru svoju su organizacijsku kulturu procjenjivali više statično-formalnom u odnosu na zaposlene u privatnom sektoru. S druge strane, sudionici zaposleni u privatnom sektoru svoju su organizacijsku kulturu više procjenjivali kao dinamično-razvojnu u odnosu na zaposlene u javnom sektoru. Nisu utvrđene razlike u afektivnoj i normativnoj odanosti između zaposlenika javnog i privatnog sektora. Međutim utvrđena je razlika u instrumentalnoj odanosti između sektora te su zaposlenici javnog sektora imali više razine instrumentalne odanosti u odnosu na zaposlenike privatnog sektora.
3. Značajnim prediktorima afektivne odanosti pokazali su se radni staž u organizaciji te dinamično-razvojna dimenzija organizacijske kulture. Sudionici koji duže rade u organizaciji te koji svoju organizacijsku kulturu percipiraju dinamično-razvojnou visoko su afektivno odani svojoj organizaciji. Veličina organizacije, radni staž u organizaciji te dinamično-razvojna dimenzija organizacijske kulture značajno su predviđali normativnu odanost. Sudionici koji duže rade, oni koji rade u manjim organizacijama i svoju organizacijsku kulturu percipiraju dinamično-razvojnou, normativno su odaniji organizaciji. Spol, radni staž u organizaciji, sektor i statično-formalna dimenzija organizacijske kulture pokazali su se statistički značajnim prediktorima instrumentalne odanosti. Žene, zaposlenici koje dulje rade, oni koji rade u javnom sektoru i svoju organizacijsku kulturu percipiraju statično-formalnom, imaju visoku instrumentalnu odanost.

## 7. LITERATURA

- Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226.
- Ali, A. i Patnaik, B. (2014). Organizational culture: A study on managers of private and public undertakings. *International Journal of Management Research and Reviews*, 4(9), 861-871.
- Agušaj, B. (2016). *Sukladnost osobnih i organizacijskih vrijednosti te angažiranost zaposlenih*. Neobjavljeni doktorski rad. Fakultet Ekonomije i turizma Dr. Mijo Mirković Sveučilišta u Puli.
- Agyemang, C. B. i Ofei, S. B. (2013). Employee work engagement and organizational commitment: A comparative study of private and public sector organizations in Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(4), 20-33.
- Aranki, D. H., Suifan, T. S. i Sweis, R. J. (2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Modern Applied Science*, 13(4), 137-154.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. i Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Sage.
- Azeem, S. M. (2010). Job satisfaction and organizational commitment among employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*, 1(4), 295-300.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1992). Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje. *Revija za sociologiju*, 23(1-2), 27-39.
- Bakotić, D. i Bušić, J. (2014). Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzećima: privatni sektor vs. javni sektor. *Ekonomski pregled*, 65(3), 222-240.
- Bashshur, M. R., Hernández, A. i González-Romá, V. (2011). When managers and their teams disagree: a longitudinal look at the consequences of differences in perceptions of organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 558-573.

- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International*, 15(1), 4-19.
- Blau, G. (2009). Can a four-dimensional model of occupational commitment help to explain intent to leave one's occupation? *Career Development International*, 14(2), 116-132.
- Boles, J., Madupalli, R., Rutherford, B. i Wood, J. A. (2007). The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(5), 311-321.
- Cameron, K. S. i Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Carvalho, C. R. S. P., Castro, M. A. R., Silva, L. P. i Carvalho, L. O. P. (2018). The relationship between organizational culture, organizational commitment and job satisfaction. *Rebrae*, 11(2), 201-215.
- Catanzaro, D., Moore, H. i Marshall, T. R. (2010). The impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants. *Journal of business and psychology*, 25(4), 649-662.
- Ch, A. S., Zainab, N., Maqsood, H. i Sana, R. (2013). Impact of organizational culture on organizational commitment: A comparative study of public and private organizations. *Research Journal of Recent Sciences*,, 2(5), 1-8.
- Cho, K. H. i Lee, S. H. (2001). Another Look at Public-Private Distinction and Organizational Commitment: A Cultural Explanation. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9, 84-102.
- Chughtai, A i Zafar, S. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers, *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39-64.
- Curteanu, D. i Constantin, I. (2010). Organizational culture diagnosis-a new model. *Leadership, Mentoring, Coaching and Motivation*, 11(1), 14-21.
- Cooper-Hakim, A. i Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological bulletin*, 131(2), 241-259.

- Dwivedi, S., Kaushik, S. i Luxmi (2014). Impact of organizational culture on commitment of employees: An empirical study of BPO sector in India. *Vikalpa*, 39(3), 77-92.
- Elewa, A. H. i El Banan, S. H. A. (2019). Organizational culture, organizational trust and workplace bullying among staff nurses at public and private hospitals. *International Journal of Nursing Didactics*, 9(04), 10-20.
- Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: The mediating role of human capital. *Tehnicki vjesnik-Technical Gazette*, 20(6), 1019–1025.
- Ghosh, S. i Srivastava, B. K. (2014). Construction of a reliable and valid scale for measuring organizational culture. *Global Business Review*, 15(3), 583-596.
- Giao, H. N. K., Vuong, B. N. i Duy Tung, D. (2020). A model of organizational culture for enhancing organizational commitment in telecom industry: Evidence from vietnam. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 17(2020), 215-224.
- Ginevičius, R. i Vaitkūnaite, V. (2006). Analysis of organizational culture dimensions impacting performance. *Journal of business economics and management*, 7(4), 201-211.
- Grawe, S. J., Daugherty, P. J. i McElroy, J. C. (2012). External organizational commitment among organizational implants: The case of logistics service providers. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 48(1), 165-177.
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395-6414.
- Grizzle, J. W., Zablah, A. R., Brown, T. J., Mowen, J. C. i Lee, J. M. (2009). Employee customer orientation in context: How the environment moderates the influence of customer orientation on performance outcomes. *Journal of applied psychology*, 94(5), 1227-1242.
- Goulet, L. R. i Frank, M. L. (2002). Organizational commitment across three sectors: Public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201-210.

- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A. i Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62, 673–679.
- Hameed, M. A., Counsell, S. i Swift, S. (2012). A meta-analysis of relationships between organizational characteristics and IT innovation adoption in organizations. *Information & management*, 49(5), 218-232.
- Hansen, J. R. i Kjeldsen, A. M. (2017). Comparing affective commitment in the public and private sectors: a comprehensive test of multiple mediation effects. *International Public Management Journal*, 21(4), 558-588.
- Harden, G., Boakye, K.G. i Ryan, S. (2018). Turnover Intention of Technology Professionals: A Social Exchange Theory Perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 58(4), 291-300.
- Herscovitch, L. i Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474-487.
- Hogan, S. J. i Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of business research*, 67(8), 1609-1621.
- Homburg, C. i Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449–462.
- Iqbal, S., Guohao, L. i Akhtar, S. (2017). Effects of job organizational culture, benefits, salary on job satisfaction ultimately affecting employee retention. *Review of Public Administration and Management*, 5(3), 1-7.
- Jex, S. M. i Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. John Wiley & Sons.
- Juchnowicz, M. (2014). Sektorowe badania podaży i popytu na kwalifikacje i kompetencje. *Edukacja ekonomistów i menedżerów*, 32(2), 11-20.
- Kline, R.B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. The Guilford Press.



- Kassahun, T. (2005). Level of organisational commitment: its correlates and predictors. *Indian Journal of Industrial Relations*, 41(1), 29-63.
- Khalili, M. (2014). A study on relationship between organizational culture and organizational commitment. *Management Science Letters*, 4(7), 1463-1466.
- Kotter, J. i Heskett, J. (2002). *Corporate Culture and Performance*. Maxwell Macmillan Canada.
- Krapić, N. i Barić, S. (2016). Osobne i organizacijske radne vrijednosti kao prediktori odanosti organizaciji. *Psihologijske teme*, 25(3), 479-498.
- Kumari, P. i Priya, B. (2017). Organizational commitment: A comparative study of public and private sector bank managers. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(1), 38-47.
- Kwon, I. G. i Banks, D. W. (2004). Factors related to the organizational & professional commitment of internal auditors. *Managerial Auditing Journal*, 19(5), 606-622.
- Lacity, M. (2008). Turnover intention of Indian IS professionals. *Information Systems Frontiers*, 10(2), 225-241.
- Lauture, R., Amewokunu, Y., Lewis, S. i Lawson-Body, A. (2012). Impact of culture on the organizational commitment of public-sector employees in Haiti. *International Business & Economics Research Journal*, 11(3), 331-342.
- Little, P. i Little, B. (2006). Employee engagement: conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 111-120.
- Loi, R., Hang-Yue, N. i Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
- Manetje, O. i Martins, N. (2009). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Southern African Business Review*, 13(1), 87-111.
- Markovits, Y., Davis, A. J. i Van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International journal of cross cultural management*, 7(1), 77-99.

- Maslić Seršić, D. (2000). Što je odanost i kako je možemo mjeriti? *Suvremena psihologija*, 3(1-2), 99-111.
- Mason, R. O. (2004). Lessons in Organizational Ethics from the Columbia Disaster:: Can a Culture be Lethal?. *Organizational Dynamics*, 33(2), 128-142.
- Meyer, J. P. i Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. i Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Mitić, S., Vukonjanski, J., Terek, E., Gligorović, B. i Zorić, K. (2016). Organizational culture and organizational commitment: Serbian case. *Journal of engineering management and competitiveness (JEMC)*, 6(1), 21-27.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. i Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Mumford, M.D., Scott, G. M., Gaddis, B. i Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750.
- Neelam, N., Bhattacharya, S., Sinha, V. i Tanksale, D. (2015). Organizational culture as a determinant of organizational commitment: what drives IT employees in India?. *Global Business and Organizational Excellence*, 34(2), 62-74.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65-72.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J. i Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- Ovidiu-Iliuta, D. (2013). A study on the cultural differences between public and private hospitals from bucharest. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 22(1), 1469-1478.

- Pendke, B. S. (2016). A Comparative Study of Stress Experienced by the Employee of Public and Private Sector Banks. *International Journal of Management Research*, 4(4), 41-44.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management* . San Francisco: Jossey-Bass .
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M. i Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & organization development Journal*, 25(2), 161-179.
- Rastegar, A. A. i Aghayan, S. (2012). Impacts of organizational culture on organizational commitment. *Journal of Human Resource Management and Development*, 2(2), 1-13.
- Ravasi, D. i Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of management journal*, 49(3), 433-458.
- Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2013). *Organizational behaviour*. Pearson education.
- Saleem, T. i Gul, S. (2013). Drivers of turnover intention in public sector organizations: Pay satisfaction, organizational commitment, and employment opportunities. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 17(6), 697-704.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Shim, H. S., Jo, Y. i Hoover, L. T. (2015). Police transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of organizational culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38(4), 754-774.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592–599.
- Soni, S. i Agarwal, M. (2020). Work overload, self efficacy and organizational commitment of bank employees. *Editorial Board*, 9(11), 127-135.
- Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative science quarterly*, 47(1), 70-91.
- Srivastava, S. (2013). Job satisfaction and organizational commitment relationship: Effect of personality variables. *Vision*, 17(2), 159-167.

- Steenackers, K. i Guerry, M.-A. (2016). Determinants of job-hopping: an empirical study in Belgium. *International Journal of Manpower*, 37(3), 494–510.
- Tang, T. L. P. i Chiu, R. K. (2003). Income, money ethic, pay satisfaction, commitment, and unethical behavior: Is the love of money the root of evil for Hong Kong employees?. *Journal of business ethics*, 46(1), 13-30.
- Tella, A., Ayeni, C. O. i Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library philosophy and practice*, 9(2), 1-16.
- Vandenberghe, C. (1999). Organizational culture, person–culture fit, and turnover: A replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(2), 175-184.
- Van Muijen, J. J. (1999). Organizational culture: The focus questionnaire. *European Journal of work and organizational psychology*, 8(4), 551-568.
- Van Vianen, A. E. M. i Fischer, A. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 315–337.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 76(3), 303-321.
- Weber, Y. i Menipaz, E. (2003). Measuring cultural fit in mergers and acquisitions. *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 54-72.
- Wilderom, C.P., Glunk, U. i Maslowski, R. (2000). *Handbook of organizational culture & climate*. SAGE.
- Yilmaz, C. i Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of world business*, 43(3), 290-306.

- Zain, Z. M., Ishak, R. i Ghani, E. K. (2009). The influence of corporate culture on organizational commitment: A study on a Malaysian listed company. *European Journal of Economics, Finance & Administrative Sciences*, 17, 16–26.
- Zheng, W., Yang, B. i McLean, G. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledgemanagement. *Journal of Business Research*, 63, 763–771.

## 8. PRILOG

Tablica 10 Analiza kovarijance na dimenzijama organizacijske odanosti s obzirom na sektor sudionika uz kovarijat spola

Varijable	Stupnjevi slobode	<i>F</i>	<i>p</i>
Afektivna odanost			
Spol	1/442	.06	.80
Sektor	1/442	.18	.67
Normativna odanost			
Spol	1/442	1.16	.28
Sektor	1/442	.58	.45
Instrumentalna odanost			
Spol	1/442	29.08	.00**
Sektor	1/442	15.05	.00**

\*\* $p < .01$