

UNIVERZITET U SARAJEVU  
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**ORGANIZACIJSKA KULTURA I TIMSKI RAD KAO FAKTORI  
USPJEŠNOSTI POSLOVANJA OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA  
U BOSNI I HERCEGOVINI**

Sarajevo, decembar 2024.

HARIS NEFIĆ

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

### **IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA**

Ja, Haris Nefić, student drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 5271 na programu Menadžment, smjer Menadžment, izjavljujem da sam završni rad na temu:

#### **ORGANIZACIJSKA KULTURA I TIMSKI RAD KAO FAKTORI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA U BOSNI I HERCEGOVINI**

pod mentorstvom prof. dr. Elvira Šahića izradio samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 04.12.2024.

Potpis studenta:

## SAŽETAK

Organizacijska kultura i timski rad su ključni faktori koji doprinose uspješnosti poslovanja osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini. Organizacijska kultura obuhvata zajedničke vrijednosti, norme i uvjerenja koja oblikuju ponašanje zaposlenika i utiču na ukupnu atmosferu u kompaniji. Timski rad, s druge strane, podrazumijeva efikasnu saradnju među članovima tima, što rezultira boljom komunikacijom, povećanom produktivnošću i inovativnošću. Istraživanja pokazuju da pozitivna organizacijska kultura i kvalitetan timski rad mogu značajno povećati konkurentnost i profitabilnost osiguravajućih društava. U Bosni i Hercegovini, specifični izazovi kao što su ekonomska nestabilnost i regulatorne promjene zahtijevaju dodatne napore u izgradnji snažnih timova i održavanju motivirajuće organizacijske kulture kako bi se osigurala dugoročna uspješnost poslovanja. Kompanije koje uspješno integriraju ove faktore često bilježe veće zadovoljstvo zaposlenika. Osiguravajuća društva u Bosni i Hercegovini koja prepoznaju i aktivno razvijaju svoju organizacijsku kulturu i timski rad, imaju veće šanse za postizanje održive konkurentne prednosti i dugoročne profitabilnosti. Fokus na ove aspekte ne samo da unapređuje interne procese već i poboljšava kvalitet usluga koje kompanija pruža svojim klijentima, što je od ključnog značaja za njihov uspjeh i reputaciju na tržištu.

Ključne riječi: *organizacijska kultura, timski rad, motivacija, uspješnost poslovanja, osiguravajuća društva*

## ABSTRACT

Organizational culture and teamwork are key factors contributing to the success of insurance companies in Bosnia and Herzegovina. Organizational culture encompasses shared values, norms, and beliefs that shape employee behaviour and influence the overall atmosphere in the company. Teamwork, on the other hand, involves efficient collaboration among team members, resulting in better communication, increased productivity, and innovation. Research shows that a positive organizational culture and high-quality teamwork can significantly enhance the competitiveness and profitability of insurance companies. In Bosnia and Herzegovina, specific challenges such as economic instability and regulatory changes require additional efforts in building strong teams and maintaining a motivating organizational culture to ensure long-term business success. Companies that successfully integrate these factors often experience higher employee satisfaction. Insurance companies in Bosnia and Herzegovina that recognize and actively develop their organizational culture and teamwork have a better chance of achieving sustainable competitive advantage and long-term profitability. Focusing on these aspects not only improves internal processes but also enhances the quality of services the company provides to its clients, which is crucial for their success and market reputation.

Keywords: *organizational culture, teamwork, motivation, business success, insurance companies*

# SADRŽAJ

<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>IV</b>
<b>POPIS TABELA</b> .....	<b>V</b>
<b>POPIS GRAFIKONA</b> .....	<b>VI</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Predmet istraživanja</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2. Problem istraživanja</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3. Svrha istraživanja</b> .....	<b>4</b>
<b>1.4. Ciljevi istraživanja</b> .....	<b>5</b>
<b>1.5. Osnovna i pomoćne hipoteze istraživanja</b> .....	<b>6</b>
<b>1.6. Metodologija istraživanja</b> .....	<b>7</b>
<b>2. POJAM I VRSTE OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1. Pojam osiguranja</b> .....	<b>8</b>
<b>3. POJAM I ULOGA ORGANIZACIJSKE KULTURE</b> .....	<b>9</b>
<b>3.1. Pojam i glavne karakteristike organizacijske kulture</b> .....	<b>10</b>
3.1.1. Definisanje organizacijske kulture .....	11
<b>3.2. Funkcije i elementi organizacijske kulture</b> .....	<b>12</b>
3.2.1. Funkcije organizacijske kulture .....	12
3.2.2. Elementi organizacijske kulture .....	14
<b>3.3. Vrste organizacijske kulture</b> .....	<b>15</b>
3.3.1. Klasifikacija prema Hendiju .....	15
3.3.2. Klasifikacija prema Šejnu.....	16
3.3.3. Klasifikacija prema Sonenfildu .....	16
3.3.4. Okvir organizacijske kulture prema Goffeeu i Jonesu .....	17
3.3.5. Model suprotstavljenih vrijednosti prema Quinnu i Rohrbaughu .....	18
3.3.6. Model suprotstavljenih vrijednosti prema Cameronu i Quinnu .....	20
<b>3.4. Uticaj organizacijske kulture na ponašanje zaposlenika</b> .....	<b>22</b>
<b>3.5. Savremeno poslovno okruženje</b> .....	<b>24</b>
<b>3.6. Organizacijske kulture i njene funkcije i karakteristike</b> .....	<b>25</b>
<b>4. TIMOVI I TIMSKI RAD U ORGANIZACIJI</b> .....	<b>28</b>
<b>4.1. Pojam tima i timskog rada</b> .....	<b>29</b>
4.1.1. Definisanje tima i timskog rada.....	30

<b>4.2. Vrste timova i njihova osnovna obilježja .....</b>	<b>30</b>
4.2.1. Radni timovi .....	30
4.2.2. Upravljački timovi .....	31
4.2.3. Virtuelni timovi .....	32
<b>4.3. Aktivnosti tima u organizaciji .....</b>	<b>32</b>
4.3.1. Dizajniranje timova .....	33
4.3.2. Motivacija članova tima .....	34
4.3.3. Komuniciranje unutar tima .....	35
4.3.4. Prednosti i nedostaci timskog rada .....	36
<b>5. KLJUČNI POJMOVI I KONCEPTI PREDMETA ANALIZE .....</b>	<b>37</b>
<b>5.1. Zadovoljstvo zaposlenika .....</b>	<b>37</b>
<b>5.2. Pojam organizacijske kulture.....</b>	<b>38</b>
<b>5.3. Pojam motivacije .....</b>	<b>39</b>
<b>5.4. Pojam i razvijenost interne komunikacije .....</b>	<b>40</b>
<b>5.5. Preduzetnička organizacijska kultura.....</b>	<b>41</b>
<b>5.6. Birokratska organizacijska kultura.....</b>	<b>42</b>
<b>6. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>43</b>
<b>6.1. Određivanje uzorka i demografski podaci o ispitanicima .....</b>	<b>43</b>
<b>6.2. Testiranje hipoteza .....</b>	<b>46</b>
6.2.1. Prva pomoćna hipoteza.....	46
6.2.2. Druga pomoćna hipoteza .....	52
6.2.3. Treća pomoćna hipoteza.....	56
6.2.4. Četvrta pomoćna hipoteza .....	61
<b>7. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>65</b>
<b>REFERENCE .....</b>	<b>68</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>71</b>

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Način formiranja organizacijske kulture. ....	11
Slika 2. Okvir kulture prema Goffeeu i Jonesu (2003).....	18
Slika 3. Model suprotstavljenih vrijednosti prema Quinn i Rohrbaugh (1983). ....	19
Slika 4. Model suprotstavljenih vrijednosti Camerona i Quinna (2011). ....	20
Slika 5. Ledena santa kulture.....	26
Slika 6. Četiri funkcije organizacijske kulture. ....	27

## POPIS TABELA

Tabela 1: Pet ugovornih područja povezanih sa zadovoljstvom poslom. ....	37
Tabela 2: Neparametarska korelacija interna komunikacija i uspješnost poslovanja. ....	50
Tabela 3: Neparametarska korelacija brzina odgovora i uspješnost poslovanja. ....	51
Tabela 4: Neparametarska korelacija timski rad i zadovoljstvo ispitanika. ....	56
Tabela 5: Neparametarska korelacija preduzetnička organizacijska kultura i motivacija i angažiranost ispitanika. ....	60
Tabela 6: Neparametarska korelacija birokratska organizacijska kultura i uspješnost poslovanja. ....	64

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Spol ispitanika.....	43
Grafikon 2: Starosna dob ispitanika .....	44
Grafikon 3: Stručna sprema ispitanika .....	44
Grafikon 4: Radni staž u organizaciji.....	45
Grafikon 5: Broj zaposlenih u organizaciji.....	45
Grafikon 6: Trenutna pozicija ispitanika u organizaciji .....	46
Grafikon 7: Brzina odgovora na tražene usluge klijenata pozitivno utiče na uspješnost poslovanja organizacije. ....	47
Grafikon 8: U osiguravajućem društvu u kojem sam zaposlen/a veliku pažnju pridajemo brzini odgovora na tražene usluge klijenata. ....	48
Grafikon 9: Dobro razvijena interna komunikacija među zaposlenima u osiguravajućem društvu pozitivno utiče na uspješnost poslovanja.....	49
Grafikon 10: Smatram da je efikasnost timskog rada u osiguravajućem društvu u kojem sam zaposlen/a na visokom nivou. ....	52
Grafikon 11: Timski rad utiče na uspješnost poslovanja organizacije. ....	53
Grafikon 12: Timski rad unutar osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo zaposlenika. ....	54
Grafikon 13: Smatram da je način vođenja organizacije veoma bitan pri motivaciji zaposlenih. ....	57
Grafikon 14: Organizacijska kultura ima veliki uticaj na motivaciju i angažiranost zaposlenika. ....	58
Grafikon 15: Preduzetnička organizacijska kultura pozitivno utiče na motivaciju i angažiranost zaposlenika. ....	59
Grafikon 16: Birokratska organizacijska kultura doprinosi efikasnosti i pouzdanosti u poslovanju organizacija. ....	62
Grafikon 17: Birokratska organizacijska kultura pozitivno utiče na uspjeh poslovanja osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini. ....	63



## 1. UVOD

Kultura je suštinski aspekt ljudskog života, koja obuhvata naučene obrasce ponašanja unutar određene zajednice, prenošene s jedne generacije na drugu. Čovjek stiče kulturu kroz interakciju s drugima, jer ona nije urođena, već se usvaja tokom života. Kultura se može posmatrati na različitim nivoima, a prema jednom od modela, dijeli se na globalnu, organizacijsku, nacionalnu, grupnu i individualnu. Nacionalna kultura odnosi se na zajedničke vrijednosti, stavove, uvjerenja i ponašanje koje karakterišu stanovnike određene zemlje, dok je organizacijska kultura definirana kao skup osnovnih pretpostavki i uvjerenja koje članovi jedne organizacije prihvataju. Kultura oblikuje cjelokupan život čovjeka, uključujući i njegovo poslovanje, pa je zato ključan faktor u radnom okruženju. Poslovanje na globalnom nivou zahtijeva duboko razumijevanje različitih kulturnih obrazaca ponašanja, jer ono što je prihvaćeno u jednoj zemlji ili radnoj organizaciji, u drugoj može biti neprihvatljivo, pa čak i smatrano uvredljivim (Hummel, 2007). Za postizanje uspješnog rasta i razvoja poslovanja, od ključne je važnosti razumjeti norme i obrasce ponašanja koji su prihvaćeni u društvu u kojem se preduzeće želi razvijati.

Organizacijska kultura predstavlja jedan od nivoa kulture, a mnogi autori daju različite definicije ovog pojma. Jedna od definicija organizacijske kulture definiše je kao skup temeljnih pretpostavki i uvjerenja koje članovi organizacije usvajaju. Organizacijska kultura je obrazac temeljnih pretpostavki koje je određena grupa razvila kroz iskustvo, s ciljem rješavanja problema prilagođavanja vanjskom okruženju i unutrašnje koordinacije (Žugaj, *et al.*, 2004). Mnogi teoretičari smatraju da nacionalna kultura značajno utiče na organizacijsku kulturu, dok organizacijski teoretičari smatraju da organizacijska kultura ima snažniji uticaj od nacionalne kulture. Također, organizacijska kultura mora biti usklađena s nacionalnom politikom, što pokazuje da kultura jedne zemlje može oblikovati kulturu organizacija koje u njoj djeluju. Organizacijska kultura svake zemlje oblikuje se pod uticajem njene nacionalne i lokalne kulture. Osnivač organizacije kreira organizacijsku kulturu, uključujući vrijednosti, pretpostavke i uvjerenja koja zastupa. Istraživanja pokazuju da organizacijska kultura značajno utiče na ponašanje zaposlenih, ali istovremeno je pod snažnim uticajem odgovarajuće nacionalne kulture.

Koncept timskog rada nije nov. Timski rad postoji stotinama godina, protežući se kroz vijekove i nalazeći svoje mjesto u različitim sredinama i kulturama. Od davnina je čovjek shvatio da određene poslove ne može obaviti sam, prvenstveno zbog nedovoljne fizičke snage. Pozitivna iskustva timskog rada značajno su doprinijela razvoju radnih i drugih timova, gdje je tradicionalna hijerarhija zamenjena saradničkim pristupom u radnom procesu. U atmosferi uzajamnog poštovanja i saradnje, rad je postao mnogo privlačniji za članove tima. Također, timski rad je ključan ne samo za najviše rukovodstvo organizacije, već i za menadžere na svim nivoima i sve radnike. Izostanak timskog rada na bilo kojem nivou smanjuje efikasnost organizacije. Pažljivo osmišljen timski rad doprinosi poboljšanju ukupnog poslovanja, što je glavni cilj svake poslovne strategije kompanije.

Ljudi su najkvalitetniji resurs kojim raspolaže jedna organizacija. Od tretmana i upravljanja ljudskim resursima, zavisi efikasnost funkcionisanja, ali i ekonomija svake organizacije (Radosavljević, Tomić, 2006). Lične sposobnosti svake osobe od neizmjernog su značaja za uspješno djelovanje organizacije, ali ipak u prvi plan treba staviti samu organizaciju i njene ljudske resurse u cjelini, kao dobro integrisani tim u kojem pojedinačne sposobnosti ne guše. Snaga organizacije leži u dobrom upravljanju ljudskim resursima i njihovoj organizaciji na principu timskog rada, a snaga tima leži u dobroj organizaciji i punoj integraciji svih članova tima. Može se reći da su timovi rezultat traganja efektivnih menadžera za oblicima strukture koji će obezbjediti pozitivnu sinergiju (dodatna vrijednost zajedničkog rada) i porast organizacionih performansi (Rot, 1983).

U središtu ovog teorijskog pristupa nalazi se shvatanje da sam koncept potreba nije dovoljan za potpuno objašnjenje radne motivacije. Zbog toga je važno u analizu uključiti i druge faktore, poput percepcija, očekivanja i vrijednosti, te njihovih međusobnih odnosa. Ove teorije nastoje objasniti ključne procese i razloge zbog kojih se ljudi u radnim i drugim situacijama ponašaju na određeni način, ulažu određen napor i određuju trajanje svojih aktivnosti. (Buble, 2006). Ovaj model nastoji objasniti razloge zbog kojih pojedinac u određenoj radnoj situaciji bira različite oblike ponašanja. U tom kontekstu, Vroom uvodi tri ključna pojma: valencija (privlačnost određenih ishoda za pojedinca), očekivanja i instrumentalnost (Buntak, *et al.*, 2013).

Koncept valencije fokusira se na privlačnost ishoda (nagrade) i motivacijske faktore koje pojedinac smatra značajnima. Valencija, ili privlačnost, može biti negativna, neutralna ili pozitivna, s rasponom od -1 do +1. Suština ovog koncepta je da pojedinac teži ka pozitivnim ishodima i nastoji izbjegavati one koji su za njega negativni.

Koncept očekivanja se odnosi na uvjerenja pojedinca o tome kako će njegov izbor doprinijeti ostvarivanju željenih ciljeva. Osim ličnih preferencija i značaja cilja za pojedinca, na izbor ponašanja također utiče i nivo povjerenja koje pojedinac ima u mogućnost postizanja tih ciljeva u određenim okolnostima.

Koncept instrumentalnosti uspostavlja vezu između određenog cilja i truda uloženog u njegovo postizanje, na primjer, odnos između visokih radnih performansi i nagrade, kao što je plata. Drugim riječima, za pojedinca nije dovoljno samo da ima dobru platu, već on također želi da svojom radnom efikasnošću ostvari visoki prihod.

Osiguranje ima poseban ekonomski i društveni značaj, a njegovo sprovođenje zahtijeva razmatranje različitih faktora. Etimološki gledano, pojam osiguranje ukazuje na specifičnu vrstu zaštite, obezbjeđenja i povjerenja. Međutim, osiguranje nije u stanju da spriječi nastanak štetnog događaja. Uz pomoć osiguranja može se postići samo posredna ekonomska zaštita, što je osnovni razlog njegovog postojanja. Industrija osiguranja ima značajnu ulogu u ekonomiji svake razvijene zemlje, a osiguravajući proizvodi su ključni elementi u finansijskom planiranju za pojedince, porodice i preduzeća. U kontekstu Bosne i Hercegovine, može se reći da je svijest o osiguranju još uvijek nedovoljno razvijena. U

današnje vrijeme nije lako donijeti ispravnu odluku o tome kako potrošiti novac, posebno kada se radi o nečemu što je zamišljena usluga, odnosno kada se „za novac danas kupuje obećanje za sutra“. Što više ljudi posjeduju, to više mogu izgubiti. Slično tome, što je osoba odgovornija prema svojoj porodici, to je veći uticaj u slučaju smrti ili nesreće koja bi je mogla onesposobiti. Ovo teoretski povećava značaj osiguranja kao institucije koja pruža posrednu zaštitu.

Osiguravajuće društvo predstavlja instituciju koja pokriva štete izazvane različitim prirodnim silama ili nesrećama. Osiguranje uključuje ne samo zaštitu života i imovine, već i očuvanje zdravlja, interesa, odgovornosti za određene aktivnosti i drugih područja. Zahvaljujući osiguravajućim uslugama, ljudi ne moraju bespomoćno čekati da se suoče s događajima poput poplava, požara i drugih opasnosti koje mogu uništiti imovinu, naštetiti zdravlju ili oduzeti ljudske živote. Osiguravajuća društva su institucije koje imaju zadatak prikupljati sredstva koja odgovaraju očekivanim štetama, iz kojih se isplaćuju naknade pravnim i fizičkim licima koja su doživjela štetni događaj. Osiguranje se temelji na udruživanju svih koji su izloženi istim opasnostima, s ciljem zajedničkog podnošenja šteta koje mogu zadesiti samo neke od njih. Također, osiguranje se oslanja na principe uzajamnosti i solidarnosti. Osiguranje, u najširem smislu, predstavlja zaštitu imovinskih interesa fizičkih i pravnih lica u slučaju nastupanja osiguranih događaja, koristeći sredstva iz fondova osiguranja koja se formiraju naplatom premija od tih lica. Ova oblast se odvija putem specijalizovanih organizacija (osiguravača) koje osiguravaju akumulaciju naplaćenih premija, stvaranje osiguravajućih rezervi u vidu fondova, kao i isplatu naknada prilikom nastupanja osiguranih slučajeva.

Specifičnost osiguravajućih društava ogleda se u prirodi njihovog poslovanja, koja uključuje osiguranje materijalnih i nematerijalnih vrijednosti od neželjenih događaja. Osiguranje od posljedica neželjenih događaja definiše se kao „osiguranje od potencijalnog rizika“ (Harrington, Niehaus, 2003), pa možemo zaključiti da je cjelokupno poslovanje zasnovano na riziku, što zahtijeva upravljanje rizicima da bi se ostvario postavljeni cilj, a to je najčešće maksimizacija dobiti. Osiguravajuća društva preuzimaju mnoge različite pojedinačne rizike putem osiguranja velikog broja osiguranika, pri čemu naplaćuju premiju, odnosno cijenu osiguranja. Osiguranje je metoda transfera rizika sa osiguranika na osiguravatelja, koji prihvata da nadoknadi slučajne štete onima kod kojih su nastale i raspodijeli ih među svim članovima rizične zajednice, temeljeći se na načelima uzajamnosti i solidarnosti (Mićin, 2008).

### **1.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja obuhvata analizu uticaja organizacijske kulture i timskog rada na uspješnost poslovanja osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini. Konkretno, istraživanje je fokusirano na identifikovanje elemenata organizacijske kulture, procjenu efikasnosti timskog rada i održivim poslovnim rastom osiguravajućih društava. Osim toga, istraživanje je uključilo i analizu faktora koji mogu podsticati ili ograničavati razvoj

pozitivne organizacijske kulture i efikasnog timskog rada unutar ovog sektora u Bosni i Hercegovini.

Istraživanjem su obuhvaćeni i analizirani različiti modeli i pristupi upravljanja organizacijskom kulturom te strategijama podsticanja timskog rada u osiguravajućim društvima. Razumijevanje kako ovi faktori međusobno djeluju i kako utiču na poslovne rezultate, pružaju dublji uvid u dinamiku poslovanja osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini.

Kroz istraživanje su istražene i specifične karakteristike osiguravajućeg sektora u Bosni i Hercegovini koje mogu uticati na organizacijsku kulturu i dinamiku timskog rada, uključujući regulatorni okvir, konkurenciju na tržištu, tehnološke trendove i očekivanja klijenata.

## **1.2. Problem istraživanja**

Iako osiguravajuća društva igraju ključnu ulogu u finansijskom sektoru Bosne i Hercegovine, postoji nedostatak cjelovitog razumijevanja uticaja organizacijske kulture i efikasnog timskog rada na njihovu uspješnost na tržištu. Iz tog razloga, problem istraživanja leži u nedostatku detaljne analize veza između organizacijske kulture, dinamike timskog rada i poslovnih performansi unutar osiguravajućeg sektora u Bosni i Hercegovini. Naročito je važno istražiti kako organizacijska kultura oblikuje radno okruženje, motivaciju zaposlenika i njihov angažman te kako efikasan timski rad utiče na sposobnost osiguravajućih društava da se prilagode dinamičnim tržišnim promjenama, poboljšaju kvalitetu usluga i ostvare održivi poslovni rast. Zato je ključno istražiti kako poboljšati organizacijsku kulturu i podstaknuti efikasan timski rad kako bi se povećala konkurentnost na tržištu i osigurala dugoročna održivost osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini.

## **1.3. Svrha istraživanja**

Svrha istraživanja je da se dublje i temeljnije razumije uticaj organizacijske kulture i timskog rada na performanse i konkurentnost osiguravajućih društava u ovoj zemlji. Konkretno, istraživanje ima za cilj identifikovati ključne elemente organizacijske kulture i aspekte efikasnog timskog rada te analizirati njihovu povezanost s dugoročnim poslovnim rastom u sektoru osiguranja. Osim toga, svrha istraživanja je pružiti uvid u specifične karakteristike organizacijske kulture i dinamike timskog rada unutar osiguravajućeg sektora u Bosni i Hercegovini, uzimajući u obzir kontekstualne faktore poput regulatornog okvira, tržišne konkurencije i očekivanja klijenata.

Kroz istraživanje su također identifikovane najbolje prakse i strategije za promovisanje pozitivne organizacijske kulture i podsticanje efikasnog timskog rada u osiguravajućim

društvima, kako bi se unaprijedile poslovne performanse, povećala konkurentnost na tržištu i osigurala dugoročna održivost sektora osiguranja u Bosni i Hercegovini.

Svrha istraživanja je i da se pruže relevantne spoznaje i preporuke koje mogu poslužiti kao smjernice za donosiocima odluka, menadžere i stručnjake u osiguravajućim društvima kako bi unaprijedili poslovanje, optimizovali resurse i ostvarili konkurentsku prednost na tržištu.

#### **1.4. Ciljevi istraživanja**

Cilj istraživanja je stvoriti temeljno razumijevanje veze između organizacijske kulture, timskog rada i uspješnosti poslovanja osiguravajućih društava u kontekstu specifičnih uslova Bosne i Hercegovine. Na temelju dobijenih rezultata, mogu se identifikovati preporuke i strategije za unapređenje organizacijske kulture i timskog rada kako bi se poboljšala konkurentnost, profitabilnost i dugoročna održivost osiguravajućeg sektora u zemlji. Konkretni ciljevi istraživanja uključuju:

- *Procjena postojeće organizacijske kulture:* Istražiti trenutno stanje organizacijske kulture unutar osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini, identifikujući ključne vrijednosti, norme, i oblike ponašanja koje promovišu.
- *Analiza efikasnosti timskog rada:* Ocijeniti efikasnost timskog rada unutar osiguravajućih društava, uključujući dinamiku timskih procesa, međusobnu komunikaciju, saradnju i rješavanje problema.
- *Istraživanje povezanosti između organizacijske kulture, timskog rada i poslovne uspješnosti:* Utvrditi kako faktori organizacijske kulture i efikasnost timskog rada utiču na ključne pokazatelje poslovne uspješnosti i održivi poslovni rast.
- *Identifikacija ključnih faktora:* Identifikovati ključne elemente organizacijske kulture i timskog rada koji imaju najveći uticaj na uspješnost poslovanja osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini.
- *Proučavanje faktora koji podržavaju ili ograničavaju razvoj pozitivne organizacijske kulture i timskog rada:* Analizirati vanjske i unutrašnje faktore koji mogu uticati na razvoj i promociju pozitivne organizacijske kulture i efikasnog timskog rada unutar osiguravajućeg sektora.
- *Prijedlozi za unapređenje:* Na temelju rezultata istraživanja, ponuditi preporuke i strategije za unapređenje organizacijske kulture i timskog rada u osiguravajućim društvima s ciljem poboljšanja poslovne uspješnosti i konkurentnosti na tržištu.

Realizacijom ovih ciljeva, istraživanje će pomoći u dubljem razumijevanju odnosa između organizacijske kulture, timskog rada i poslovne uspješnosti osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini, kao i pružiti smjernice za dalji razvoj i unapređenje ovog sektora.

Istraživačka pitanja koja su relevantna za temu „Organizacijska kultura i timski rad kao faktori uspješnosti poslovanja osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini“ mogu obuhvatiti sljedeće:

- 1) Kako se može opisati trenutna organizacijska kultura u osiguravajućim društvima u Bosni i Hercegovini?
- 2) Koje su ključne karakteristike organizacijske kulture u uspješnim osiguravajućim društvima u zemlji?
- 3) Kako se organizacijska kultura razlikuje među osiguravajućim društvima različitih veličina i profila?
- 4) Kako se percipira važnost timskog rada unutar osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini?
- 5) Koji su glavni izazovi s kojima se osiguravajuća društva suočavaju u promovisanju efikasnog timskog rada?
- 6) Kako organizacijska kultura utiče na dinamiku timskog rada u osiguravajućim društvima?
- 7) Koje su konkretne prakse ili strategije koje osiguravajuća društva koriste za promovisanje pozitivne organizacijske kulture?
- 8) Koje su prepreke za razvoj pozitivne organizacijske kulture i efikasnog timskog rada u osiguravajućim društvima u Bosni i Hercegovini?

Ova istraživačka pitanja nude širok spektar tema koje se mogu istražiti kako bi se dublje razumjela veza između organizacijske kulture, timskog rada i uspješnosti poslovanja u osiguravajućem sektoru Bosne i Hercegovine.

### **1.5. Osnovna i pomoćne hipoteze istraživanja**

#### a) Osnovna (generalna) hipoteza

„Organizacijska kultura i timski rad imaju značajan uticaj na poslovanje i zadovoljstvo zaposlenika u osiguravajućim društvima u Bosni i Hercegovini.“

Ova hipoteza pretpostavlja da pozitivna organizacijska kultura i efikasan timski rad pružaju ključne uvide za unapređenje organizacijskih praksi i faktore koji utiču na uspješnost poslovanja osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini.

#### b) Pomoćne hipoteze

Iz generalne hipoteze proizlaze i posebne hipoteze:

H1: Osiguravajuća društva u Bosni i Hercegovini dobro razvijenom internom komunikacijom u organizaciji i brzim odgovorima na tražene usluge, utiču na uspješnost poslovanja.

H2: Timski rad unutar osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo zaposlenika.

H3: Preduzetnička organizacijska kultura pozitivno utiče na motivaciju i angažiranost zaposlenika.

H4: Birokratska organizacijska kultura pozitivno utiče na uspjeh poslovanja osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini.

Ove posebne hipoteze služe kao osnova za istraživanje i testiranje kako bi se potvrdila ili opovrgla veza između organizacijske kulture, timskog rada i uspješnosti poslovanja osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini.

## **1.6. Metodologija istraživanja**

Istraživanje realizovano u svrhu izrade rada predstavlja kombinaciju teorijskog i empirijskog istraživanja. Vremenski okvir istraživanja može varirati u zavisnosti od dinamike realizacije definisanih ciljeva i obima istraživanja. S obzirom da je istraživanje fokusirano na analizu postojećih kulturoloških determinanti u društvima za osiguranje i reosiguranje, kojih u Bosni i Hercegovini ima ukupno 26 (25 društava za osiguranje i jedno društvo za reosiguranje), vremenski okvir je bio kraći i trajao je od nekoliko sedmica do nekoliko mjeseci. Istraživanje je realizovano u 2024. godini. Prostorni okvir istraživanja je fokusiran na tržište osiguranja Bosne i Hercegovine. Anketni upitnik je kreiran pomoću alata Google Upitnik i isti je prosljeđen na zvanične mejl adrese navedenih društava za osiguranje. Ispitanici su zaposlenici osiguravajućih društava. Ispitivanje je provedeno na okvirnom uzorku do 100 ispitanika na teritoriji Bosne i Hercegovina. Početni instrument su upitnici za demografska pitanja koji će nam dati podatke o karakteristikama svakog ispitanika. Dio istraživanja koje se odnosi na vrste i tipove organizacione kulture, usklađen je sa upitnikom koji su kreirali Cameron i Queen i koji je adaptiran za potrebe istraživanja. Upitnik također sadržati i set pitanja koja se odnose na efikasnost timskog rada, s posebnim setom pitanja koja se odnose na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika. Prikupljeni podaci će se temeljiti na uzorku koji obuhvata populaciju sa raznolikom socijalnom i polnom strukturom, kako bi se ostvarili što bolji, relevantniji i kvalitetniji rezultati. Na kraju ćemo izvršiti komparaciju dobijenih rezultata koje dobijemo od ispitanika. Iz rezultata istraživanja ćemo vidjeti na koje način kulturološke determinante utiču na odnose u radnom okruženju. Također, u svrhu istraživanja će biti korišteni podaci različitih institucija sa područja Bosne i Hercegovine, koji su relevantni za temu istraživanja.

## **2. POJAM I VRSTE OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA**

Osiguranje je područje od izuzetnog značaja za društvo i ekonomiju, a sam proces sprovođenja osiguranja uključuje posebne ekonomske principe. Sam pojam „osiguranje“ etimološki sugerira da se radi o posebnoj vrsti zaštite, garancije, povjerenja u nešto i osjećaja sigurnosti. Pojmovi kao što su opasnost, rizik, šteta i odšteta blisko su povezani s konceptom osiguranja, a sam termin osiguranje asocira na sigurnost. Ipak, osiguranje ne može spriječiti nastanak štete, odnosno štetnih događaja. Osiguranje jedino omogućava ostvarivanje posredne ekonomske zaštite, koja zapravo predstavlja osnovni razlog njegovog postojanja. Osiguranje, kao institucija, pruža ekonomsku zaštitu osiguranicima (pravnim i fizičkim licima) putem isplate sume osiguranja kod imovinskih osiguranja, odnosno isplate osigurane sume kod životnih osiguranja. Ova zaštita štiti od štetnih posljedica i ekonomskih poremećaja koji nastaju kada se dogodi osigurani slučaj ili ostvari rizik, bilo u poslovnim aktivnostima ili u svakodnevnom životu. Svaka definicija osiguranja je specifična i nije univerzalno prihvaćena. Ključno je razumijeti suštinu osiguranja u kontekstu određenih uslova, bilo iz ekonomskog, tehničkog (aktuarskog) ili pravnog aspekta. Osiguranje je multidisciplinarna nauka koja se pojavljuje u tri aspekta: a) ekonomski aspekt se odnosi na cilj osiguranja, što uključuje njegove funkcije, b) tehnički aspekt regulira funkcionisanje osiguranja kao specifičnog mehanizma za izjednačavanje rizika, i c) pravni aspekt uređuje mnogobrojne pravne odnose koji neizbježno nastaju u osiguranju kroz udruživanje sredstava za naknadu štete osiguranicima koji su pogođeni. To obuhvata regulisanje prava i obaveza osiguranika i osiguravača prilikom sklapanja ugovora o osiguranju, tokom trajanja osiguranja i pri ostvarivanju prava na odštetu, odnosno prilikom likvidacije štete. Osiguranje je privredna i uslužna djelatnost. Osnova osiguranja počiva na principima uzajamnosti i solidarnosti. Kroz osiguranje, rizici se izjednačavaju i smanjuju na prihvatljiv, niži nivo, procesom atomizacije. Atomizacija rizika podrazumijeva raspodjelu rizika na veliki broj osiguranika, odnosno usitnjavanje velikih šteta na brojne male, te njihovo nivelisanje na znatno niži nivo, što čini tehničku suštinu osiguranja.

### **2.1. Pojam osiguranja**

Osiguranje je ekonomska institucija u društvenom i privrednom životu koja pruža zaštitu pojedincima, poslovnim subjektima i ekonomskom razvoju od štetnih posljedica uzrokovanih prirodnim silama i nesrećama. Osiguranje (engl. insurance) je ekonomska aktivnost koja nudi zaštitu od raznih opasnosti koje mogu ugroziti imovinu ili fizičko zdravlje zainteresovanih strana (Pavić, 2009). Cilj i svrha zaštite postižu se prikupljanjem sredstava unaprijed, koja se zatim koriste za nadoknadu materijalnih i nematerijalnih gubitaka, kao što su oštećenja imovine i fizičke povrede. Sistem osiguranja ima dvije ključne funkcije: funkciju zaštite i funkciju mobilizacije i alokacije sredstava. Funkcija zaštite uključuje i neposrednu i posrednu zaštitu. Neposredna zaštita obuhvata preventivne sisteme koji se ostvaruju usvajanjem i primjenom tehničkih standarda i normi, dok



represivni sistem podrazumijeva mjere koje se preduzimaju za spašavanje ljudi i imovine. Posredna zaštita odnosi se na isplatu odšteta osiguranicima koju osiguravajuća društva vrše za rizike jasno definisane u ugovorima o osiguranju, a ta sredstva potiču iz prihoda prikupljenih naplatom premija osiguranja. Mobilizacijsko-alokacijska funkcija ogleda se u preusmjeravanju štednje iz sektora s viškom sredstava ka sektorima s nedostatkom, posredstvom finansijskih tržišta. Ključna karakteristika osiguravajuće djelatnosti je pružanje ekonomske sigurnosti ljudskoj zajednici kroz različite organizacijske oblike (Pavić, 2009).

Savremena ekonomija se odlikuje značajnim razvojem specijalizacije, koja predstavlja ključni faktor industrijskog napretka. Međutim, ova specijalizacija također stvara međuzavisnost i ranjivost, što dodatno naglašava važnost osiguranja. Upravljanje ekonomijom osiguranja rizika postaje ključni aspekt ekonomije usluga, što čini osiguranje sve značajnijim u ekonomskom, političkom i širem socijalnom kontekstu. Klasična klasifikacija osiguranja može se vršiti prema mjestu nastanka rizika, uključujući kopneno, pomorsko i zračno osiguranje, te prema predmetu osiguranja, što obuhvata osiguranje imovine (uključujući osiguranje stvari i pomorsko-transportno osiguranje), osiguranje od odgovornosti i osiguranje osoba (Pavić, 2009). Osiguranje se prema obliku organizacijskog vođenja dijeli na uzajamno i premijsko. Na osnovu obaveznosti, razdvaja se na dobrovoljno i obavezno osiguranje. Prema pravnoj prirodi obaveze osiguravatelja u vezi s isplatom osigurnine, razlikuju se odštetna osiguranja i osiguranja na određenu svotu. Na osnovu načina izravnavanja rizika, postoje osiguranje, saosiguranje i reosiguranje. Konačno, prema broju osiguranika, osiguranje se može klasifikovati kao pojedinačno ili kolektivno (grupno) osiguranje (Bošnjak, 2016). Osiguranje se može analizirati iz različitih perspektiva, uključujući ekonomsku, organizacijsku, tehničku, sociološku i pravnu. Prema zakonima koji se bave osiguranjem, osiguranja se klasifikuju u dvije glavne grupe: neživotna i životna osiguranja. Unutar ovih grupa postoje podgrupe, kao što su osiguranje od nezgode i zdravstveno osiguranje, osiguranje motornih vozila, pomorsko i transportno osiguranje, putno osiguranje, osiguranje zrakoplova, osiguranje od požara, kao i razna osiguranja imovine, osiguranje od odgovornosti, kreditno osiguranje i osiguranje garancije.

### **3. POJAM I ULOGA ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Kultura ima veliki uticaj na cjelokupan život pojedinca, uključujući i posao i poslovno okruženje. Ona oblikuje mnoge aspekte poslovanja, iako ljudi često toga nisu svjesni. Svijest o kulturnim razlikama obično postaje jasnija kada se susretnu s drugim kulturama u poslovnom kontekstu. Važno je pridržavati se kulturnih normi u poslovanju, jer one na neki način usmjeravaju poslovne ljude ka ispravnom, zakonitom i odgovornom vođenju posla. „Komunikacija će u svim društvenim interakcijama i određenim poslovnim situacijama biti uspješnija razumijemo li kako na nju utiče kultura. Naučena i zajednička značenja i ponašanja osnovni su elementi svake kulture, a takav koncept kulture možemo proširiti i na organizacije“ (Rouse i Rouse, 2005: 67).

Pored toga, poslovna komunikacija je na određeni način oblikovana kulturom. „Kultura utiče na formate pojedinih žanrova, dakle na njihovu strukturu, kao i na prihvatljive, minimalne i maksimalne forme uljudnosti. Kultura utiče na stil, koji u poslovnoj komunikaciji prije svega treba biti sažet, jasan i uljudan. U konačnosti, ona utiče na jezičnu efikasnost, a jezik je efikasan ako je uspostavljena dobra komunikacija“ (Špiljak, 2007: 2).

Pojedini autori vjeruju da se, kao što se raspravlja o kulturama različitih zemalja, može diskutovati i o organizacionoj kulturi pojedinih preduzeća. Iako neki odbacuju tu ideju, opće je prepoznato da svaka organizacija ima svoje specifične karakteristike (ličnost, filozofiju, ideologiju, klimu) koje nadmašuju ekonomsku racionalnost i daju svakoj organizaciji jedinstven identitet (Buchanan, Huczynski, 2010).

### **3.1. Pojam i glavne karakteristike organizacijske kulture**

Riječ „kultura“ potiče od latinskog „*cultura*“, što znači kult ili štovanje (Bratton, *et al.*, 2007). Prema Žugaj i Cingula (1992), kultura, u najširem smislu, obuhvata sva postignuća ljudskog roda od prahistorije do danas, uključujući sva materijalna i duhovna dobra. Međutim, kultura se može posmatrati i u užem smislu, pri čemu podrazumijeva različite pojmove i kategorije, od kojih su ovde navedeni samo neki (Žugaj, Cingula, 1992; prema Žugaj, *et al.*, 2004):

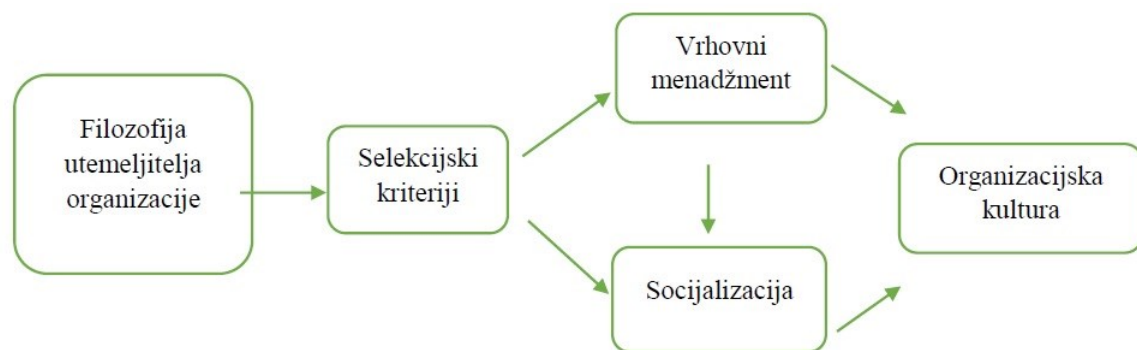
- uljudno i primjereno ponašanje osobe,
- ponašanje određene društvene grupe (studentska kultura, hipi pokret, navijači nogometnih klubova, mladi konzervativci),
- vremenski period ili epoha s usklađenim stilskim osobinama (antička kultura, renesansna kultura, romantizam),
- životni stil i ponašanje određenih naroda ili grupa naroda (kultura Inka, zapadnoevropska kultura, anglosaksonska kultura),
- kulturno umjetnički izraz vjerskih zajednica (islamska kultura, hrišćanska kultura, židovska kultura).

Opći pojam kulture služi kao osnova za shvatanje organizacijske kulture, budući da je organizacijska kultura obično integralni dio šire kulture i vrijednosnog sistema društva (Žugaj, *et al.*, 2004).

Organizacijska kultura može se definisati kao identitet i karakteristika organizacije, s naglaskom na njeno svakodnevno djelovanje. Ona utiče na način na koji zaposleni obavljaju svoje zadatke, kako se međusobno odnose, kao i na odnose sa kupcima i nadređenima. Organizacijska kultura ne samo da utiče na poslovne rezultate (kako organizacija posluje), već i na emocionalne aspekte, uključujući stavove zaposlenika o njihovim poslovnim zadacima i organizaciji u kojoj su zaposleni (Buchanan, Huczynski,

2010). Organizacijska kultura obuhvata vrijednosti, uvjerenja, norme i sisteme značenja ili simbolike koje članovi organizacije usvajaju i smatraju normalnim. Ona definiše kako se stvari obavljaju i šta se smatra ispravnim unutar organizacije (Kessler, 2013). Bratton i saradnici (2007) organizacijsku kulturu definišu kao skup zajedničkih osnovnih pretpostavki, uvjerenja, vrijednosti, mitova, priča i rituala koje članovi organizacije razvijaju kroz prilagođavanje radnim procesima.. Prema Buchanan i Huczynski (2010), organizacijska kultura uključuje zajedničke vrijednosti, uvjerenja i norme koje oblikuju razmišljanje zaposlenika, njihove emocije i ponašanje prema kolegama unutar organizacije, kao i prema vanjskim subjektima. Robbins i Judge (2010) ističu da se organizacijska kultura usredsređuje na to kako zaposleni percipiraju osobine organizacijske kulture, a ne na to da li im se te osobine sviđaju. Ovo naglašava razliku između organizacijske kulture i zadovoljstva poslom. Razumijevanje kulture je ključno za svakoga, a posebno za lidere koji žele uspješno voditi svoje organizacije (Schein, 2004). Organizacijska kultura započinje oblikovanje na vrhu hijerarhijske strukture, gdje se temelji postavljaju kroz razmišljanje osnivača organizacije. Osnivač prenosi svoju „ideologiju“ na odabrane menadžere, koji potom nastavljaju prenositi te vrijednosti zaposlenima unutar organizacije.

*Slika 1. Način formiranja organizacijske kulture.*



*Izvor: Robbins, Judge, 2010, str. 263.*

Robbins i Judge (2010) ističu da izvorna kultura, koja proističe iz filozofije osnivača, ima značajan uticaj na kriterije zapošljavanja. Aktivnosti najvišeg menadžmenta oblikuju opću atmosferu i određuju koja su ponašanja unutar organizacije prihvatljiva, a koja nisu. Dalje, tvrde da će proces socijalizacije zaposlenih zavisiti od uspješnosti usklađivanja vrijednosti novih radnika s vrijednostima organizacije, kao i od pristupa koje najviši menadžment koristi tokom socijalizacije. Kultura se može prenositi na zaposlene u organizaciji na različite načine, a izbor načina prenosa zavisi od specifičnih karakteristika organizacijske kulture u toj organizaciji.

### 3.1.1. Definisane organizacijske kulture

Za sve nove koncepte, uključujući organizacijsku kulturu, postoji mnogo različitih definicija. Kako bismo izbjegli opsežno citiranje raznih definicija, ovde ćemo ponuditi

jednu sintetizovanu definiciju koja obuhvata najčešće korišćene elemente iz drugih definicija. Organizacijsku kulturu možemo opisati kao skup pretpostavki, uvjerenja, vrijednosti i normi ponašanja koje su članovi organizacije stvorili i prihvatili kroz zajedničko iskustvo. Ovi elementi se manifestuju kroz simbole i usmjeravaju njihovo mišljenje i ponašanje (Janićijević, 1997).

Za pravilno i cjelovito razumijevanje pojma organizacijske kulture, bitni su sljedeći elementi iz ove definicije (Schein, 1985):

- 1) *Sadržaj*. Organizacionu kulturu čine elementi kognitivnih struktura članova organizacije, uključujući pretpostavke, uvjerenja, vrijednosti itd. Osim kognitivnih elemenata, organizacijsku kulturu čine i simbolički aspekti kao što su jezik, materijalni simboli i obrasci ponašanja.
- 2) *Socijalni karakter*. Važna karakteristika kulture je da se ona smatra socijalnom kategorijom, što znači da postoji unutar okvira socijalnih grupa, poput organizacija, društvenih slojeva, profesija, nacija itd.
- 3) *Efekti*. Organizaciona kultura usmjerava, pa čak i određuje svijest i ponašanje pojedinaca. Ona dovodi do toga da svi članovi organizacije približno na isti način interpretiraju i razumiju pojave u svijetu oko sebe. Budući da reakcije ljudi proizlaze iz njihove interpretacije svijeta i događaja, jasno je da kultura usmjerava i definiše svakodnevno ponašanje i aktivnosti pojedinaca.
- 4) *Način nastanka*. Kao ključna karakteristika organizacione kulture često se ističe da ona nastaje kroz proces socijalne interakcije među članovima organizacije. Zajednička značenja, uvjerenja, vrijednosti i norme ponašanja članovi organizacije mogu ostvariti jedino kroz međusobne interakcije i komunikaciju tokom rada. Organizaciona kultura se formira kroz zajedničko iskustvo članova, koje oni stiču rješavanjem svakodnevnih problema.

## **3.2. Funkcije i elementi organizacijske kulture**

Kultura unutar organizacija ima različite uloge, a stručnjaci se razlikuju u stavovima o tome šta tačno čini organizacijsku kulturu. U nastavku su detaljno predstavljene njene funkcije i ključni elementi.

### **3.2.1. Funkcije organizacijske kulture**

U organizacijama, kultura djeluje kao okvir koji pomaže članovima da tumače događaje i reaguju na njih, što olakšava koordinaciju i održava društveni red. Također, organizacijska kultura djeluje kao mehanizam društvene kontrole, oblikuje osjećaj identiteta i pruža alate za razumijevanje i tumačenje aktivnosti unutar organizacije (Kessler, 2013).

Beer (1998) ističe nekoliko ključnih funkcija koje obavlja organizacijska kultura:

- određivanje ciljeva i vrijednosti koje upravljaju organizacijom i koje će poslužiti kao kriterij za procjenu njenog uspjeha,
- definisanje adekvatnih odnosa između pojedinca i organizacije, poznatih kao „psihološki ugovor“, koji postavlja razumne zahtjeve koje organizacija ima prema zaposlenima i obrnuto,
- određivanje načina kontrole ponašanja unutar organizacije, s naglaskom na to koji oblici kontrole se smatraju prihvatljivima, a koji nisu,
- prikazivanje kvaliteta i karakteristika članova organizacije koje će biti nagrađivane ili kažnjavane, uz isticanje vrsta pohvala ili kazni koje se mogu očekivati,
- usklađivanje načina na koji članovi treba da se odnose jedni prema drugima: da li na kompetitivan ili saradnički način, s poštenjem ili nepovjerenjem, blisko ili uz određenu distancu,
- formiranje adekvatnog mehanizma za upravljanje prijetnjama koje dolaze iz spoljnog okruženja.

U organizacijama, kulturna uvjerenja podržavaju uloge i unutrašnju raspodjelu resursa prema različitim zadacima (tj. ko je odgovoran za šta, koje ciljeve treba postići i koji resursi su na raspolaganju). To implicira da će zaposlenici prihvatiti dodijeljene zadatke, resurse i ovlasti u onoj mjeri u kojoj su usklađeni s duboko ukorijenjenim kulturnim uvjerenjima. S druge strane, organizacijske promjene koje ugrožavaju postojeći društveni poredak mogu naići na otpor, ne samo zbog promjene materijalnih uslova u kojima se raspoređuju resursi i ostvaruje vlast, već i zbog sukoba s dubokim pretpostavkama koje opravdavaju tu ravnotežu (Kessler, 2013).

Organizacijska kultura obavlja brojne funkcije unutar organizacije. Ona ima ključnu ulogu, jer stvara specifične karakteristike koje razlikuju jednu organizaciju od druge; pruža članovima osjećaj identiteta, olakšava usmjeravanje ka nečemu većem od ličnih interesa i doprinosi stabilnosti društvenog sistema. Organizacijska kultura djeluje kao socijalno „ljepilo“ koje pomaže u održavanju organizacije postavljanjem adekvatnih standarda ponašanja (npr. kako bi zaposleni trebali komunicirati ili postupati). Na kraju, kultura funkcionira kao kontrolni mehanizam koji oblikuje i upravlja stavovima i ponašanjem zaposlenika (Robbins, Judge, 2010).

Buchanan i Huczynski (2010) navode četiri ključna razloga zbog kojih je organizacijska kultura značajna:

- utiče na percepciju javnosti o organizaciji,
- ima značajan uticaj na uspješnost organizacije,

- usmjerava organizaciju u određenom pravcu,
- olakšava privlačenje i zadržavanje motiviranih radnika.

Međutim, pored nedvosmisleno pozitivnih efekata koje organizacijska kultura može imati, prisutnost snažne organizacijske kulture može ponekad izazvati i negativne posljedice. Robbins i Judge (2010) ističu da se ne smije zaboraviti na moguće disfunkcionalne aspekte kulture kada se razmatra efikasnost organizacije, kao npr.:

- *prepreka promjenama* – dosljednost ponašanja koju podržava organizacijska kultura može biti prednost organizacije u stabilnom okruženju, ali istovremeno može stvoriti teret i otežati joj prilagođavanje promjenama u okolini,
- *prepreka različitosti* – iako organizacije nastoje zaposliti različite pojedince koji donose nove kvalitete, ta različita ponašanja će se vjerojatno „izgubiti“ ili barem ublažiti zbog potrebe ljudi da se prilagode novoj sredini,
- *prepreke akvizicijama i spajanjima* – mnoge akvizicije su se brzo pokazale neuspješnima nakon implementacije, pri čemu je osnovni uzrok neuspjeha sukob između organizacijskih kultura.

Organizacijska kultura obavlja različite funkcije i igra ključnu ulogu jer utiče na svaki segment organizacije. Organizacije bi trebale težiti tome da svoju kulturu prvo približe zaposlenicima kako bi je oni usvojili, a zatim i svim važnim akterima u procesu, kao što su dobavljači i klijenti. Ovaj pristup će doprinijeti stvaranju pozitivnog imidža organizacije, što je od suštinskog značaja za uspješno poslovanje.

### 3.2.2. Elementi organizacijske kulture

S obzirom na to da postoje brojne definicije organizacijske kulture koje variraju od jednog autora do drugog, također postoje i različita mišljenja među stručnjacima o tome koji su to elementi koji čine organizacijsku kulturu. Iako se stavovi razlikuju, iz tih definicija može se primijetiti da se autori uglavnom slažu oko određenih elemenata (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004).

Prema Armstrongu (1990), organizacijska kultura se sastoji od tri ključna elementa:

- *organizacijske vrijednosti* obuhvataju sve što je korisno za organizaciju i što bi se trebalo ili moralo ostvariti, a izražavaju se kroz svrhu, misiju i strateške ciljeve,
- *organizacijska klima* predstavlja radnu atmosferu koja se odražava kroz iskustva i percepcije zaposlenika, odnose među njima, kao i odnos prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti, a ima uticaj na kreativnost, produktivnost i motivaciju,

- *menadžerski stil* se odnosi na ponašanje rukovodećih osoba i uprave preduzeća tokom obavljanja radnih zadataka. Literatura prepoznaje mnoge stilove, koji se uglavnom kreću između dva ekstremna stila – autokratskog i demokratskog.

Megginson i saradnici (1989) definišu organizacijsku kulturu kao skup elemenata uključujući obrede, rituale, heroje, pripovjedače, propovjednike, doušnike, tračere, špijune, mitove i legende. S druge strane, Bahtijarević-Šiber i saradnici (1991) ističu da su elementi organizacijske kulture vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja, običaji i rituali, jezik i komunikacija, kao i simboli. Jones i saradnici (2006), u svojim objavljenim radovima navode da se sedam elemenata može koristiti za upoređivanje kultura različitih organizacija:

- inovacija i preuzimanje rizika - spremnost na eksperimentisanje, rizikovanje i podsticanje inovacija,
- usmjerenost na detalje - fokusiranje na preciznost i pažnja na detaljima,
- orijentacija na ishod - naglasak na postizanju rezultata umjesto na samom procesu,
- orijentacija na ljude - nivo vrednovanja i uvažavanja pojedinaca unutar organizacije,
- pojedinac u odnosu na tim – da li se više ističu pojedinačne doprinosi ili kolektivni napori,
- agresivnost - preduzimanje inicijativa i rešavanje sukoba,
- stabilnost – spremnost na promjene.

### **3.3. Vrste organizacijske kulture**

Iako postoji mnogo podjela i vrsta organizacijskih kultura, u ovom radu ćemo se fokusirati samo na neke od najčešće spominjanih. Riječ je o klasifikacijama autora Hendija, Šejna, Sonenfilda, Goffea i Jonesa, Quinna i Rohrbaugha, Camerona i Quinna, koji su u svojim radovima izradili različite klasifikacije organizacijskih kultura. Sve klasifikacije su široko prihvaćene od strane većine drugih stručnjaka, a zanimljivo je primijetiti njihove sličnosti i razlike.

#### **3.3.1. Klasifikacija prema Hendiju**

Čarls Hendi u svojoj knjizi „Bogovi menadžmenta“ opisuje četiri glavne vrste organizacijske kulture, koje se mogu manifestovati u različitim intenzitetima unutar organizacija. Povezao je ove kulture sa četiri boga iz grčke mitologije (Zeus, Apolon,

Atina i Dionis) na osnovu njihovih karakteristika. Prema Hendi, osnovne kulture prisutne u organizacijama su sljedeće (Handy, 1996):

### *Kultura uloge*

Ova kultura se često naziva birokratskom jer sadrži jasno definisane procedure ponašanja, autoritete i opise uloga. Koordinacija se vrši sa vrha hijerarhije. Moć dolazi iz pozicije, dok je stručnost pojedinca manje bitna. Sprovođenje promjena je otežano, a proces promjena je veoma spor i često izaziva strah. Kultura uloge se fokusira na posao, stavljajući ga u središte, umjesto na ličnosti. Njena snaga leži u predvidivosti i stabilnosti, dok su slabosti nefleksibilnost, inercija, zatvorenost i sporo reagovanje. Ova organizacija ima jasno definisane hijerarhijske nivoe. Izrazita zatvorenost ovih organizacija može otežati efikasnost sistema. Često se stvaraju barijere između različitih odjeljenja. Zbog svoje fokusiranosti na uloge, ova kultura može djelovati „bezlična“. Ova kultura se povezuje sa bogom Apolonom, bogom reda i pravila. Apolonova kultura stvara visoko strukturiranu i stabilnu kompaniju sa birokratski preciznim opisima poslova, često fokusiranim na samo jedan tip proizvoda. U kulturi uloge, rad se kontroliše putem procedura i pravila, pri čemu su uloga ili opis posla daleko važniji od pojedinca koji ih obavlja. Moć se vezuje za poziciju, a ne za ljude (Handy, 1996).

### 3.3.2. Klasifikacija prema Šejnu

Edgar Schein je također identifikovao četiri tipa organizacijske kulture (Schein, 1985):

- *kultura moći* karakteriše se time da vodstvo pripada maloj grupi pojedinaca čija je vlast zasnovana na njihovim sposobnostima;
- *kultura uloge* podrazumijeva ravnotežu moći između lidera i birokratske strukture; u ovom okruženju su uloge i pravila jasno postavljena, a situacija je obično stabilna;
- *kultura dostignuća* naglašava važnost lične motivacije i posvećenosti, kao i uzbuđenja i uticaja koji pojedinci donose;
- *kultura podrške* ističe osjećaj obaveze prema organizacijskim ciljevima i solidarnosti, a odnosi su obilježeni međusobnim uticajem i povjerenjem.

### 3.3.3. Klasifikacija prema Sonenfeldu

Istraživač Džeferi Sonenfeld u svojim radovima ističe četiri tipa organizacijske kulture:

*Organizacije sa kulturom bejzbol tima* – privlače preduzetnike i inovatore spremne na akciju i preuzimanje rizika. Zaposleni su ovde plaćeni prema postignutim rezultatima i funkcionišu kao „slobodni agenti“ zahvaljujući svojim visokovrednovanim vještinama.



Slično profesionalnim sportistima, oni koji postižu najbolje rezultate ostvaruju visoke plate ili druge finansijske nagrade, uz odgovarajuću autonomiju. Zaposleni često napuštaju jednu kompaniju u potrazi za većim nagradama ili slobodom u drugoj, lako pronalazeći nove poslove. Kultura bejzbol tima se posebno može uočiti u reklamnim agencijama, konsultantskim firmama, investicionim bankama i pravnim kancelarijama, odnosno u organizacijama koje djeluju u rizičnim i brzo promjenljivim poslovnim okruženjima.

*Klupska kultura* – vrednuje godine i iskustvo, nagrađujući starješinstvo i obezbjeđujući stabilno i sigurno zaposlenje. U ovim organizacijama se cijeni lojalnost, posvećenost ciljevima organizacije i usklađenost s drugim članovima tima. Napredovanje u hijerarhiji je obično sporo. Ova kultura je prisutna u većini komercijalnih banaka, vladinih agencija, vojnim strukturama i sličnim organizacijama.

*Akadska kultura* – karakteriše zapošljavanje mladih stručnjaka, često direktno sa fakulteta, uz insistiranje na obuci koja im omogućava da postanu eksperti u specifičnim oblastima. Ova kultura naglašava kontinuitet službe, funkcionalnu ekspertizu i institucionalizaciju znanja. Stvarajući stabilno okruženje, omogućava zaposlenima da razvijaju i usavršavaju svoje vještine, što je posebno privlačno onima koji žele postepeno napredovanje. Akadska kultura je prisutna na univerzitetima, u bolnicama i velikim kompanijama kao što su Coca Cola, IBM, Proctor & Gamble.

*Kultura utvrđenja* – fokusira se na opstanak, pri čemu su promjene u organizaciji stalne. Ove organizacije ne nude mnogo sigurnosti zaposlenja, često prolaze kroz smanjenja ili restrukturiranja, što rezultira otpuštanjem značajnog broja zaposlenih. Ova kultura privlači pojedince koji uživaju u izazovima preobražavanja kompanije, dok ne odgovara onima koji teže osjećaju pripadnosti, profesionalnom razvoju i sigurnim prihodima. U takvim okruženjima postoje velike mogućnosti za osobe sa specijalizovanim vještinama koje su potrebne tokom promjena. Kultura utvrđenja je obično prisutna u organizacijama koje su prethodno imale neke od ranije pomenutih kultura, a najčešće se javlja u naftnim kompanijama, izdavačima, velikim snabdjevačima i tekstilnim firmama.

#### 3.3.4. Okvir organizacijske kulture prema Goffeeu i Jonesu

Goffee i Jones (2003) koriste dimenzije društvenosti i solidarnosti za klasifikaciju organizacijskih kultura. Društvenost se odnosi na emocionalne veze među zaposlenicima i obuhvata stepen ljubavnosti koji iskazuju jedni prema drugima. Ova dimenzija se vrednuje zbog unutrašnje motivacije. Održavanje ličnih kontakata pokazuje volju članova da podržavaju jedni druge bez očekivanja da će im pomoći zauzvrat. S druge strane, solidarnost se odnosi na saradnju između pojedinaca i grupa, koja se temelji na zajedničkom interesu i zajedničkoj svrsi. Ove dvije dimenzije zajedno pomažu u oblikovanju organizacijske kulture i odnosa unutar nje (Buchanan, Huczynski, 2010). Na osnovu dimenzija društvenosti i solidarnosti, razlikujemo četiri kulture u organizacijama, a to su: zajedničke kulture, umrežene kulture, koristoljubive kulture i fragmentirane kulture.

U *zajedničkim kulturama*, članovi organizacije održavaju prijateljske odnose i dijele slična razmišljanja i ponašanja. Proces selekcije je pažljiv, osiguravajući da se zaposle samo oni koji se uklapaju u kulturu organizacije. Ove kulture karakterizira visok nivo kohezije i usmjerenosti na zajednički cilj. Članovi organizacije rade na fleksibilan i kolaborativan način, pružajući podršku jedni drugima u obavljanju svojih zadataka.

U organizacijama s *umreženim kulturama*, članovi su prijateljski nastrojeni jedni prema drugima, ali njihova razmišljanja i ponašanja su različita. Ova vrsta kulture podstiče kreativnost podržavajući timski rad, razmjenu informacija među pojedincima i odjelima, te otvorenost prema novim idejama. Članovi organizacije su ohrabreni da izlaze iz okvira svojih radnih zadataka kako bi pomogli kolegama. Međutim, krajnji rezultati mogu biti ugroženi zbog poteškoća u discipliniranju kolega s lošim učincima, kao i zbog pritiska za postizanjem konsenzusa i kompromisa, što ne mora uvijek dovesti do najboljih rješenja.

Slika 2. Okvir kulture prema Goffeeu i Jonesu (2003).

		DRUŠTVENOST	
		Visoka	Niska
SOLIDARNOST	Visoka	<i>Zajednička kultura</i>	<i>Koristoljubiva kultura</i>
	Niska	<i>Umrežena kultura</i>	<i>Fragmentirana kultura</i>

Izvor: Buchanan, Huczynski, 2010, str. 120.

U *koristoljubivim kulturama*, zaposlenici možda dijele slična razmišljanja, ali nisu prijateljski nastrojeni jedni prema drugima. Ova kultura se prepoznaje u kompanijama koje posluju u nestabilnom i veoma konkurentnom okruženju, gdje je uspjeh ili opstanak zavistan od brzog, odlučnog i zajedničkog angažovanja zaposlenih kako bi prevazišli konkurenciju. Zaposlenici teže maksimiziranju vlastitih dobitaka i saraduju samo kada vide ličnu korist. Iako su dobro nagrađeni, lako ih je otpustiti ako ne ispune očekivanja.

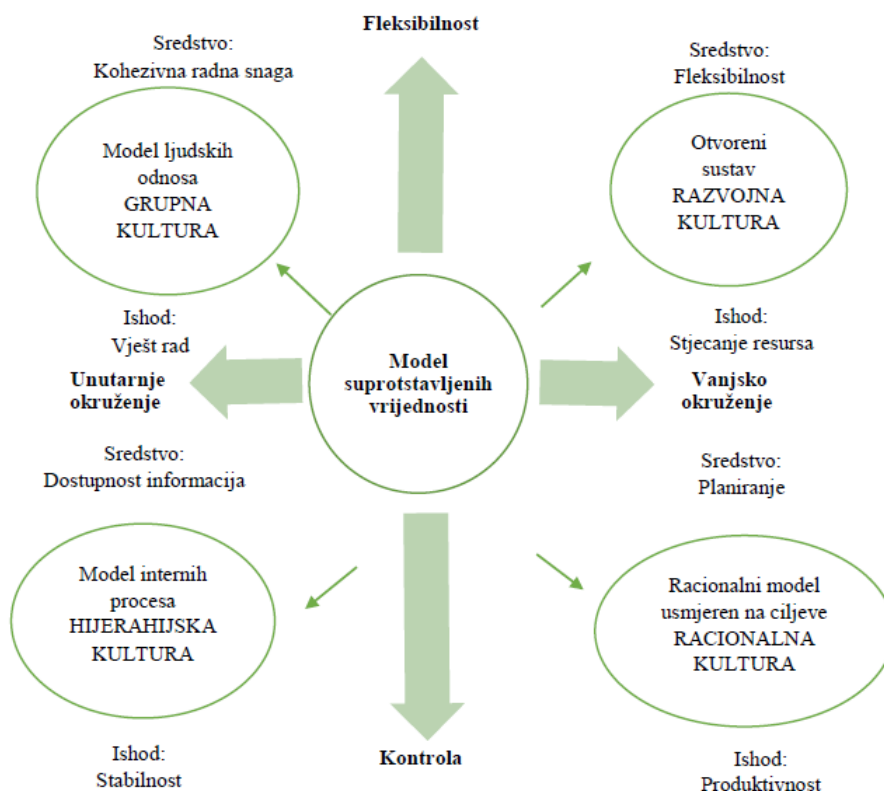
Zaposlenici u organizacijama s *fragmentiranim kulturama* razmišljaju i ponašaju se na različite načine, pokazujući malo simpatije prema svojim kolegama. Individualne odgovornosti jasno su definirane organizacijskim grafikonima i opisima poslova, tako da svi znaju što se od njih očekuje unutar svojih odjela. Ove kompanije obično zapošljavaju mali broj radnika, ali se radi o „zvijezdama“ koje se međusobno natječu (na primjer, u organizacijama koje se bave advokatskim uslugama, treninzima ili savjetovanjem) (Buchanan, Huczynski, 2010).

### 3.3.5. Model suprotstavljenih vrijednosti prema Quinnu i Rohrbaughu

Model suprotstavljenih vrijednosti koji su razvili Quinn i Rohrbaugh zasniva se na tri dimenzije. Prva dimenzija se odnosi na fokus organizacije, pri čemu se razlikuju unutarnji

fokus (mikro, orijentisan na razvoj ljudi unutar organizacije) i vanjski fokus (makro, orijentisan na razvoj same organizacije). Druga dimenzija tiče se strukture organizacije, koja se bavi ravnotežom između fleksibilnosti i kontrole. Treća dimenzija usmjerena je na rezultate organizacije, gdje se razdvaja pažnja posvećena resursima (važnim procesima) i pažnja usmjerena na ciljeve (konačne ishode) (Eydi, 2011).

Slika 3. Model suprotstavljenih vrijednosti prema Quinn i Rohrbaugh (1983).



Izvor: Eydi, 2011, str. 14.

Prema Quinn i Rohrbaugh (1983), postoje četiri tipa organizacijske kulture koje ističu različite ključne vrijednosti unutar organizacije:

- *razvojna ili inovativna kultura* fokusira se na inovacije (također poznata kao adhokracija ili kultura moći) i odlikuje se preduzetništvom, cijenjenjem sposobnosti, spremnošću na rizik, individualizmom, dinamikom i prilagodljivošću,
- *hijerarhijska kultura* (poznata i kao birokratska ili kultura uloga) karakteriše se pravilima, organizacijskim redoslijedom i međuzavisnošću među članovima. Ova kultura ističe značaj poštovanja propisa, formalizacije procedura i stabilnosti unutar organizacije,
- *racionalna kultura* (poznata i kao cilju orijentisana ili kultura zadatka) naglašava postizanje ciljeva i karakteriše se kompetentnošću, lojalnošću prema

organizacijskim ciljevima, fokusom na produktivnost, tržišnom orijentacijom i uniformnošću,

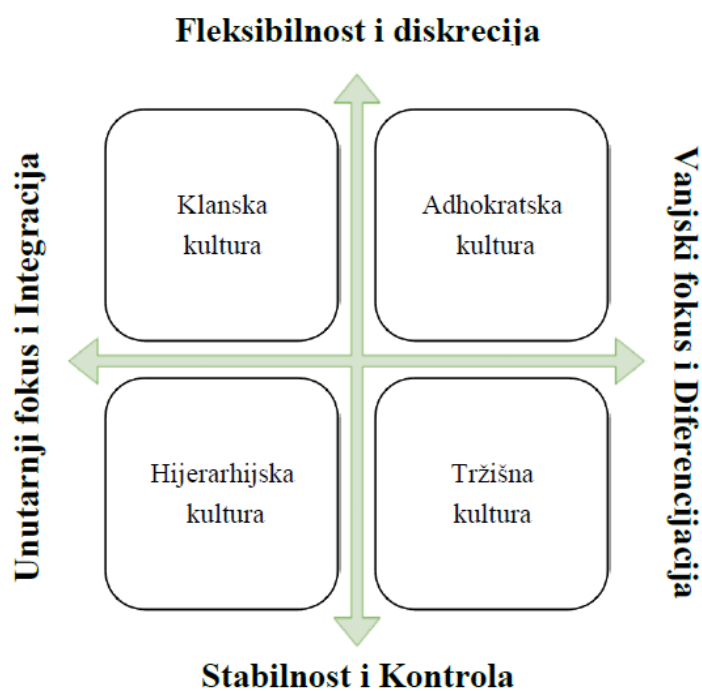
- *grupna ili timska kultura* (također poznata kao kultura podrške) fokusira se na pojedince i naglašava podršku. Ova kultura se odlikuje kohezivnošću, sudjelovanjem, konsenzusom, timskim radom, porodičnom atmosferom i osjećajem pripadnosti (Bogdanović, 2010).

Ovaj model suprotstavljenih vrijednosti poslužio je kao osnova za razvoj modela suprotstavljenih vrijednosti, koji su kasnije razradili Cameron i Quinn, a biće detaljnije objašnjen u narednom poglavlju ovog master rada.

### 3.3.6. Model suprotstavljenih vrijednosti prema Cameronu i Quinnu

Model suprotstavljenih vrijednosti (engl. *Competing Values Framework*) Camerona i Quinna jedan je od najpoznatijih modela tipologija organizacijskih kultura, temeljen na prethodnom modelu koji su razvili Quinn i Rohrbaugh 1983. godine. Ovaj model se oslanja na dvije ortogonalne primarne dimenzije: fleksibilnost i diskrecija nasuprot stabilnosti i kontroli. Ove dimenzije formiraju matricu s četiri kvadranta, od kojih svaki predstavlja jedan od osnovnih tipova kulture: klansku kulturu, preduzetničku kulturu, tržišnu kulturu i hijerarhijsku kulturu (Di Stefano, 2017).

Slika 4. Model suprotstavljenih vrijednosti Camerona i Quinna (2011).



Izvor: Di Stefano et al., 2017, str 5.

Cameron i Quinn (2006) definišu ova četiri tipa organizacijske kulture na sledeći način (prema Šmider, 2012):

- U organizacijama gdje dominira klanska kultura, vlada prijateljska, porodična i opuštena atmosfera, nalik proširenoj porodici. U ovakvim organizacijama, vođe se često doživljavaju kao mentori ili čak roditeljske figure. Ističe se značaj odanosti i tradicije, sa naglaskom na dugoročne prednosti individualnog razvoja i unapređenja zaposlenika. U ovakvim organizacijama podstiču se timski rad, aktivno učešće i postizanje konsenzusa, a zaposleni pokazuju visoku posvećenost svom radu.
- Organizacije s dominantnom adhokratskom kulturom predstavljaju dinamična i kreativna okruženja. U ovakvim organizacijama, kako vođe tako i članovi skloni su preuzimanju rizika, eksperimentisanju i inovacijama. Ključne karakteristike obuhvataju spremnost na promjene, prihvatanje novih izazova i prilagodljivost. Uspjeh se procjenjuje na osnovu pribavljanja novih resursa i sredstava, kao i stvaranjem jedinstvenih i originalnih proizvoda ili usluga. Glavni cilj adhokratske kulture je poticanje kreativnosti, fleksibilnosti i sposobnosti prilagođavanja, posebno u uslovima nesigurnosti, dvosmislenosti i preopterećenosti informacijama.
- Organizacije s dominantnom tržišnom kulturom fokusiraju se na postizanje rezultata. Njihovi rukovodioci su strogi, zahtjevni i orijentisani na natjecanje. Ova kultura stavlja naglasak na važnost nadmašivanja konkurencije, postizanja profitabilnosti i osvajanja vodeće pozicije na tržištu. Uspjeh se ocjenjuje na osnovu tržišnog prodora i rasta tržišnog udjela. Organizacije koje pripadaju tržišnoj kulturi operiraju kao tržišta, fokusirajući se na „vanjske“ aktivnosti, što uključuje transakcije s dobavljačima, kupcima, sindikatima i regulatornim tijelima.
- Organizacije s prevladavajućom hijerarhijskom kulturom karakterišu se formalizovanim i strukturisanim radnim okruženjem, gdje su postupci i aktivnosti zaposlenih strogo regulisani pravilima i formalnim procedurama. Vođe ovih organizacija djeluju kao dobri koordinatori i organizatori, s prioritetom na održavanju neometanog poslovanja. Ove organizacije teže stabilnosti, predvidljivosti i efikasnosti, a njihovu održivost osiguravaju formalna pravila i politike. Hijerarhijska kultura je česta u velikim organizacijama i vladinim agencijama.

Cameron i Quinn (2011) razvili su jedan od najprepoznatljivijih instrumenata za mjerenje i identifikaciju tipa organizacijske kulture, kao i za analizu karakteristika i elemenata tih tipova kulture tzv. „*Organizational Culture Assessment Instrument*“ ili skraćeno OCAI (Šmider, 2012). Ovaj instrument omogućava precizno sagledavanje dominantnih kulturnih obrazaca unutar organizacija.

### 3.4. Uticaj organizacijske kulture na ponašanje zaposlenika

Jedan od najzanimljivijih aspekata organizacijske kulture je fenomen koji objašnjava zašto dvije organizacije, iako se nalaze u sličnom vanjskom okruženju, koriste slične tehnologije za iste zadatke i imaju osnivače sličnog porijekla, tokom godina razviju potpuno različite poslovne pristupe (Schein, 2004). Razumijevanje organizacijske kulture i njenog uticaja na motivaciju zaposlenika i radnu efikasnost predstavlja ključni interes za organizacije. Bitno je da organizacije istraže na koji način njihovi zaposleni doživljavaju organizacijsku kulturu. Istraživanje koje su proveli Maithel i saradnici (2012), naglašava organizacijsku kulturu kao jedan od ključnih faktora na koje organizacije moraju obratiti pažnju, budući da uspjeh i rast organizacije zavise od efikasnosti njenih zaposlenika. Organizacijska kultura djeluje kao mehanizam kroz koji zaposlenici uče i prenose šta je u organizaciji smatrano prihvatljivim ili neprihvatljivim. Rezultati istraživanja ukazuju na značajne razlike u percepciji zaposlenika o uticaju različitih faktora organizacijske kulture na ukupne organizacijske ishode.

Maithel i saradnici (2012) ističu tri ključna elementa organizacijske kulture koja organizacije trebaju temeljno analizirati i primijeniti kako bi poboljšale produktivnost zaposlenika i unaprijedile ukupnu uspješnost organizacije. Ovi elementi obuhvataju: pristup organizacije upravljanju raznolikošću, politike koje podržavaju inovacije i upravljanje promjenama, kao i strategije za evaluaciju strateškog plana. Istraživanja pokazuju da kada zaposleni pozitivno doživljavaju ove organizacijske aspekte, dolazi do povećanja zadovoljstva poslom, poboljšanja komunikacije s nadređenima, jačanja odnosa s kolegama i općenitog rasta produktivnosti zaposlenika.

Na osnovu svega navedenog, može se zaključiti da pozitivna organizacijska kultura ima značajan uticaj na motivaciju zaposlenika, što direktno rezultira povećanjem njihove produktivnosti. Ako organizacija uspije stvoriti pozitivnu i pravednu percepciju svoje kulture među zaposlenicima te osigurati da se oni poistovjete s njom, to će dovesti do povećanja njihove motivacije, što će na kraju imati povoljan uticaj na njihovu radnu efikasnost.

Messner (2013) proveo je istraživanje o uticaju organizacijske kulture na odanost zaposlenika prema organizaciji. U svom radu, koristio je devet elemenata organizacijske kulture definisanih GLOBE studijom, uključujući udaljenost snaga/moći, institucionalni kolektivism, kolektivism unutar grupe, asertivnost, orijentaciju prema budućnosti, izbjegavanje neizvjesnosti, orijentaciju na izvedbu, rodnu ideologiju i orijentaciju na čovjeka. Ove elemente uporedio je sa tri faktora privrženosti zaposlenika: afektivnim, normativnim i kontinuiranim (Messner, 2013).

Prema Bateman i Strasser (1984), privrženost zaposlenika organizaciji podrazumijeva njihovu odanost organizaciji i spremnost da ulože napor za njene interese, stepen usklađenosti između ciljeva i vrijednosti zaposlenika i organizacije, kao i želju zaposlenika da ostanu zaposleni unutar organizacije (Bateman, Strasser, 1984; prema Messner, 2013).

Prema Meyer i Allen (1997), kada se raspravlja o predanosti ili privrženosti organizaciji, bitno je razlikovati tri ključna faktora (Meyer i Allen, 1997; prema Messner, 2013):

- *Afektivni faktor* odnosi se na emocionalnu povezanost zaposlenika s organizacijom i njenim ciljevima, uključujući identifikaciju i angažman zaposlenika. Ova povezanost proizlazi iz usklađenosti pojedinačnih i organizacijskih vrijednosti.
- *Normativni faktor* odražava osjećaj moralne obaveze zaposlenika da ostanu u organizaciji, naglašavajući vrijednost lojalnosti i odgovornosti. Ovaj faktor se manifestuje u mjeri u kojoj se zaposlenik osjeća dužnim da ulaže lične žrtve i suzdrži se od kritike prema organizaciji.
- *Faktor kontinuiteta* odražava svijest zaposlenika o troškovima vezanim za napuštanje organizacije. Ovaj faktor uključuje neprenosiva lična ulaganja, kao što su bliski odnosi s kolegama, angažman u zajednici i specifične vještine stečene unutar organizacije, kao i novčana ulaganja, poput doprinosa penzionim fondovima ili akcijama. Zbog ovih ulaganja, zaposleniku može djelovati previše skupo preći u drugu kompaniju ili potražiti novi posao.

U istraživanju je najjača povezanost utvrđena između „kolektivismu unutar grupe“ i afektivne privrženosti, uz dodatne veze s normativnom i kontinuiranom privrženosti. Ovi rezultati sugeriraju da se predanost zaposlenika povećava kada postoji uzajamni osjećaj ponosa, lojalnosti i podrške između njih i organizacije. Također, orijentacija na performanse pokazuje snažnu povezanost sa svih tri faktora privrženosti; kada zaposlenici rade u okruženju koje ih motiviše i nagrađuje za postignuća, izvrsnost i inovativnost, njihova posvećenost organizaciji raste (Messner, 2013).

Orijentacija prema ljudima pokazuje povezanost s afektivnom privrženosti, dok je veza s ostalim komponentama privrženosti gotovo neznatna. Ovo sugeriraju da u radnom okruženju gdje su zaposlenici prijateljski nastrojeni i brinu jedni o drugima, dolazi do povećanja afektivne privrženosti. Također, izbjegavanje neizvjesnosti povezano je sa svim faktorima privrženosti, što sugeriraju da organizacijsko okruženje koje se oslanja na jasna pravila i procedure pozitivno utiče na posvećenost zaposlenika. Osim toga, zabilježena je slaba povezanost između institucionalnog kolektivismu i afektivne privrženosti, što ukazuje na to da naglasak na timskom duhu može pomoći u jačanju afektivne privrženosti. Udaljenost snage/moći pokazuje negativnu povezanost s afektivnom i normativnom privrženosti, što sugeriraju da hijerarhijska raspodjela moći u organizaciji može stvoriti prividnu povećanu afektivnu i normativnu privrženost, ali ne utiče direktno na kontinuiranu privrženost zaposlenika. Također, nije utvrđena značajna korelacija između ostalih faktora organizacijske kulture, kao što su asertivnost, orijentacija na budućnost i rodna ideologija, i predanosti zaposlenika. Na osnovu navedenog, može se zaključiti da organizacijska kultura ima značajan uticaj na ponašanje zaposlenika. Postupci zaposlenika u velikoj mjeri su uslovljeni njihovim shvatanjem organizacijske kulture. Kada su zaposleni zadovoljni kulturom koja prevladava u organizaciji, veća je vjerovatnoća da će biti motivisani za rad,

što direktno vodi ka poboljšanju njihovog radnog učinka, a samim tim i ukupne uspješnosti organizacije. Zaposlenici koji imaju jaču povezanost s organizacijskom kulturom i koji su više privrženi svojoj organizaciji manje će vjerovatno odlučiti da je napuste. Za menadžment svake moderne organizacije ključno je ne samo odabrati naziv ili kvalifikaciju organizacijske kulture, već i fokusirati se na njenu implementaciju. Ključno je kako će se željena organizacijska kultura prenijeti na članove tima, na koji način će je oni prihvatiti i mogu li se s njom identifikovati ili će je odbaciti. Uspjeh bilo kojeg tipa organizacijske kulture zavisi od stvaranja okruženja koje oblikuje norme i ponašanje članova, što pomaže organizaciji da se prilagodi promjenama u okruženju i konkurenciji (Kessler, 2013).

### **3.5. Savremeno poslovno okruženje**

U današnje vrijeme, gotovo da ne postoji radno mjesto na kojem se sve odvija prema fiksnom planu koji ostaje nepromijenjen godinama. Ljudi danas često mijenjaju više poslova tokom svoje karijere, dok su prethodne generacije obično ostajale na istom radnom mjestu tokom cijelog radnog vijeka. Pojmovi kao što su globalizacija, otvaranje tržišta i napredak tehnologije postaju sve prisutniji, sa svim prednostima koje donose. Da bi preduzeće zadržalo konkurentnost, potrebno je da gotovo svakodnevno uvodi promjene u svoje poslovanje. Poslovna komunikacija igra ključnu i značajnu ulogu u tom procesu. Do nedavno je komunikacija često bila jednosmjerna: unutar organizacija, zaposleni su uglavnom samo prihvatili zahtjeve svojih nadređenih, dok su u eksternoj sredini organizacije predstavljale svoje proizvode, rijetko se osvrćući na kritike potrošača. Uspostavljanje komunikacijskih pravila moglo bi biti jedan od ključnih faktora za ostvarivanje konkurentske prednosti kojoj svi teže. „U stvari, ako tražite pouzdan način da se istaknete od konkurencije, unapređivanje komunikacijskih vještina mogao bi vam biti najvažniji korak“ (Bovee i Thill, 2013: 4). Više nego ikad, važno je poštovati i slušati druge, te intenzivno komunicirati unutar organizacije kako bi se došlo do kvalitetnih ideja i inicijativa. „Možete imati najbolje ideje na svijetu, ali one malo vrijede vašoj kompaniji ili vašoj karijeri ako ih ne možete izraziti jasno i uvjerljivo“ (Bovee i Thill, 2013: 6).

Osim što je komunikaciji u poslovnom okruženju potrebna velika pažnja, globalizacija također ima značajan uticaj na poboljšanje poslovnog okruženja. Poslovanje se sve više širi izvan granica matične države, omogućavajući preduzećima da nude svoje proizvode i usluge širom svijeta, ali to također dovodi do povećane konkurencije. U globalizovanom svijetu prisutne su raznovrsne kulture, a sve više se radi na prihvatanju i poštovanju tih različitosti. „Kako ljudi i proizvodi prelaze granice, kompanije posvećuju sve više pažnje raznolikosti radne snage – a to podrazumijeva sve razlike koje postoje među ljudima koji rade zajedno, uključujući dobne razlike, razlike u spolu, seksualnoj orijentaciji, obrazovanju, kulturnom nasljeđu, religiji, sposobnosti i životnom iskustvu“ (Bovee i Thill, 2013: 9).



Još jedan ključni aspekt savremenog poslovanja je napredak tehnologije. Tehnologija se razvija gotovo svakodnevno, a preduzeća moraju ići u korak s tim napretkom kako bi imala pristup potrebnim informacijama, ispunila zahtjeve kupaca i održala konkurentsku prednost. Tehnološki napredak donosi brojne prednosti, omogućavajući pristup informacijama i podacima gotovo u trenutku, što olakšava donošenje odluka i poboljšava efikasnost poslovanja. „Kako napreduje globalna utrka za talentima, klijentima i resursima, tako nastavlja rasti i važnost informacija. Čak se i one kompanije koje se obično ne povezuju s takozvanim informacijskim dobom često oslanjaju na radnike sa znanjem, zaposlenike na svim nivoima organizacije koji se specijaliziraju za prikupljanje, obradu i prenošenje informacija“ (Bovee i Thill, 2013: 9). Globalizacija i tehnološki napredak su usko povezani, a njihov uticaj na poslovanje je nemoguće ignorisati. Jači naglasak na poslovnoj komunikaciji, efekti globalizacije i prednosti koje donosi tehnološki razvoj samo su neki od faktora koji oblikuju današnje poslovno okruženje. Ovi elementi zajedno stvaraju dinamično okruženje u kojem preduzeća moraju biti prilagodljiva i inovativna kako bi ostala konkurentna.

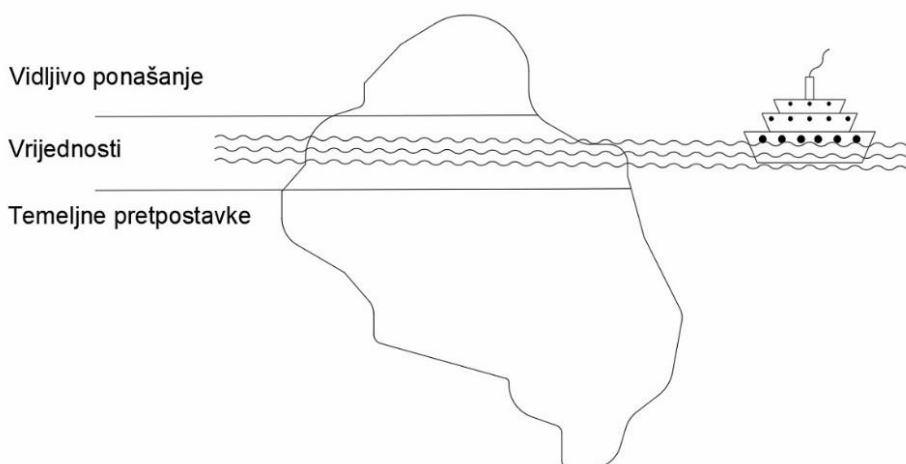
Bedeković i Lukačević (2011) ističu da globalno širenje tržišta izvan nacionalnih granica omogućava preduzećima da se fokusiraju na one vrste poslova koje im osiguravaju konkurentsku prednost, čime postaju najprofitabilnija, najkonkurentnija i najperspektivnija na svjetskim tržištima. Razvoj komunikacije i savremene tehnologije omogućava premještanje određenih dijelova organizacije na poslovno najpovoljnije lokacije. Virtuelne veze pružaju brzu dostupnost informacija, čime se prevazilaze prostorne udaljenosti i omogućava efikasnije poslovanje. Da bi se preduzeće uspješno izborilo s konkurencijom i unaprijedilo svoje poslovanje, važno je posvetiti pažnju svim ovim aspektima. Pratiti trendove, prilagoditi se promjenama i kontinuirano napredovati ključno je za razvoj u savremenom, dinamičnom okruženju.

### **3.6. Organizacijske kulture i njene funkcije i karakteristike**

U kontekstu organizacije i njenog poslovanja, od suštinskog je značaja usmjeriti značajnu pažnju na organizacijsku kulturu. „Organizacijska kulture se, dakle, odnosi na određene skupine ljudi koji dijele ista mišljenja o svojoj skupini, njenom okruženju i odnosu prema tom okruženju. Ona obuhvata podučavanje (svjesno) ili socijalizaciju (nesvjesno) pridošlica o prihvaćenim normama, vrijednostima i temeljnim pretpostavkama i zato ima važan uticaj na komunikaciju u organizaciji“ (Rouse i Rouse, 2005: 79). U nastavku se nalazi još jedna definicija koja objašnjava pojam organizacijske kulture. „Organizacijska kultura je sistem vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije, koji su u interakciji s formalnom strukturom proizvođači norme ponašanja. Organizacijska kultura predstavlja ličnost odnosno karakter ili personality preduzeća“ (Sikavica i Novak, 1993: 633). Postoji mnogo drugih definicija i objašnjenja ovog pojma, ali suštinski je značenje veoma slično.

Cilj organizacijske kulture je stvoriti osjećaj pripadnosti među zaposlenicima, uspostaviti uzorke ponašanja, poboljšati komunikaciju i odrediti vrijednosti koje organizacija promovira. Organizacijska kultura ima veliki značaj i snažno utiče na učinak organizacije. „Razumijevanje organizacijske kulture neophodno je za uspješno poslovno komuniciranje“ (Rouse i Rouse, 2005: 78). Kao što je navedeno, osoba se rađa u određenoj kulturi koju usvaja tokom odrastanja i u kojoj živi. Kroz život usvaja različite kulturne modele, uključujući i model organizacijske kulture unutar neke organizacije. Ponekad nije lako primijetiti i prepoznati sve obrasce kultura, posebno kada se susrećemo s nekom novom ili nepoznatom kulturom. U takvim slučajevima, samo mali dio te kulture postaje vidljiv, dok veći dio ostaje skriven ispod površine. „Kulturu možemo opisati kao ledenu santu jer vidljivi aspekti kulture predstavljaju samo jedan njezin dio. Kao što se brod Titanik približavao ledenoj santi i katastrofi jer nije vidio njenu čitavu golemu masu, tako i nepoznavanje podvodnih aspekata kulture koje uzimamo zdravo za gotovo može dovesti do problema i pogrešnog shvatanja“ (Rouse i Rouse, 2005: 80).

*Slika 5. Ledena santa kulture.*



*Izvor: Prilagođeno prema Rouse i Rouse, 2005, str. 80.*

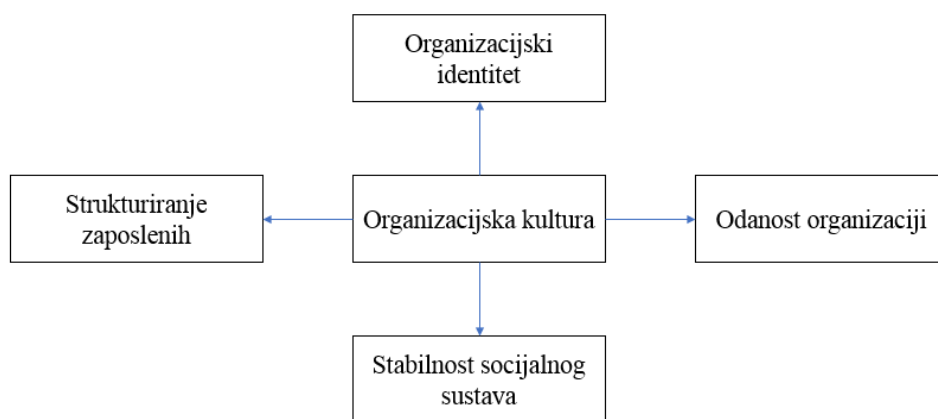
Slika 5 prikazuje ledenu santu kulture. Ponašanje pojedinca postaje očigledno kroz svakodnevne interakcije, koje oblikuju način na koji se ponaša u različitim situacijama. S druge strane, vrijednosti i temeljne pretpostavke koje osoba njeguje često su manje vidljive. Svaka kultura ima svoje specifične vrijednosti i pretpostavke, koje se razlikuju od jedne do druge. Čovjek se rađa unutar određene kulture i kroz život usvaja vrijednosti i pretpostavke koje ona njeguje. Njegovo ponašanje i djelovanje su u velikoj mjeri oblikovani tom kulturom. Također, s obzirom na to da pojedinac djeluje unutar određene kulture, ta kultura će uticati i na organizaciju u kojoj je zaposlen. Zbog toga postoji velika raznolikost organizacijskih kultura širom svijeta.

Svaka organizacijska kultura oslanja se na specifične običaje i vrijednosti koje su karakteristične za okolnu kulturu. Organizacijska kultura obavlja nekoliko važnih funkcija

unutar organizacije. Prema Žugaj i saradnicima (2004), četiri osnovne funkcije organizacijske kulture su:

- Pružanje članovima organizacije osjećaj identiteta i pripadnosti kompaniji,
- Ostvarivanje lojalnosti zaposlenih prema kompaniji,
- Osiguranje stabilnosti unutar kompanije kao socijalnog sistema,
- Organizacija zaposlenih kako bi im se jasno pokazalo u kakvom se okruženju nalaze.

Slika 6. Četiri funkcije organizacijske kulture.



Izvor: Prilagođeno prema Žugaj et al., 2004, str. 16.

Kao što je prikazano na slici 6, organizacijski identitet je jedna od funkcija organizacijske kulture. To podrazumijeva da organizacije trebaju njegovati osjećaj pripadnosti i zajedništva među članovima. Također, važno je podsticati lojalnost zaposlenika prema organizaciji. Stabilnost socijalnog sistema predstavlja još jednu ključnu funkciju organizacijske kulture, jer doprinosi uspostavljanju dobre komunikacije i povezanosti među zaposlenicima. Posljednja funkcija, strukturiranje zaposlenih, pomaže im da shvate svoje radno okruženje i način poslovanja. Svaka organizacijska kultura zahtijeva pažljivo definiranje i oblikovanje. „Za oblikovanje organizacijske kulture biće najvažnije da se utvrde temeljne pretpostavke na kojima počiva organizacija. Tu svakako spadaju: prikladno definisanje osnovne djelatnosti, prepoznavanje tržišnih uslova, i prepoznavanje vlastitog ponašanja prema kupcima, dobavljačima, konkurenciji i državnoj upravi, zatim odnos prema odabiru zaposlenih i njihovom napredovanju u organizaciji te, napokon, općenit stav prema organizaciji i njenom ustrojstvu“ (Žugaj, et al., 2004: 18).

Formiranje i oblikovanje organizacijske kulture je od suštinske važnosti jer usmjerava zaposlenike ka ostvarivanju ciljeva organizacije, pa je stoga ključno da ovaj proces bude pažljivo planiran i definisan. Organizacijske kulture se razlikuju od jedne do druge

organizacije. „Kultura se može tretirati i kao niz osebnih svojstava pojedine organizacije. Neke su dinamične i moderne, okrenute stvaralaštvu, inovacijama i preduzetništvu, dok su druge tradicionalne, krute i trome, sporo se mijenjaju i prilagođavaju promjenama“ (Žugaj, *et al.*, 2004: 19).

Kada se razmatraju karakteristike organizacijske kulture, obično se naglašava šest ključnih aspekata. Prema Trice i Beyer (1993), ovih šest glavnih karakteristika obuhvata osnovne aspekte organizacijskih kultura. „One su:

- Kolektivne,
- Simboličke,
- Emotivno nabijene,
- Temeljene na prošlosti,
- Dinamične,
- Bitno neodređene“ (Rouse i Rouse, 2005: 67).

Razvoj organizacijske kulture nije jednostavan proces, niti ga može provesti pojedinac samostalno. Pravi izraz organizacijske kulture javlja se kada zaposlenici počnu primjenjivati zajedničke vrijednosti i osjećati se kao dio jedinstvene zajednice. Također, na oblikovanje organizacijske kulture značajno utiče i historija same organizacije. U današnjem poslovnom svijetu, organizacije se suočavaju s raznim trendovima koje nastoje pratiti. Kroz organizacijsku kulturu, svi zaposleni imaju priliku bolje se prilagoditi promjenama i izazovima koje donosi savremeno poslovanje. „U novijoj teoriji i praksi organizacija prisutni su izraziti trendovi koji naglašavaju timsku i preduzetničku kulturu. Trendovi su u vezi sa snažnim promjenama i utiču kako na unutrašnju tako i na vanjsku okolinu organizacije. Treba naglasiti kako je poslovna okolina sve nestabilnija, turbulentnija, na taj način neizvjesna i kompleksna, što utiče na uspjeh organizacije“ (Žugaj, *et al.*, 2004: 47).

Na osnovu svega izloženog, može se zaključiti da organizacijska kultura igra ključnu ulogu unutar organizacije, djelujući kao osnovna nit koja oblikuje njen identitet. Organizacije s izraženom i pozitivnom kulturom biće u boljoj poziciji da se nose s izazovima modernog poslovanja. Osim toga, takva kultura podstiče osjećaj pripadnosti i lojalnosti među zaposlenicima, što ih motivira da aktivno doprinose poboljšanju performansi organizacije.

#### **4. TIMOVI I TIMSKI RAD U ORGANIZACIJI**

Timovi su grupe ljudi koji zajedno rade na ostvarivanju zajedničkih ciljeva i zadataka. Timski rad u organizaciji je ključan za postizanje visoke efikasnosti, inovativnosti i konkurentnosti. Uključuje koordinaciju različitih vještina, znanja i iskustava članova tima,

omogućavajući im da se međusobno nadopunjuju i rješavaju složene probleme na način koji pojedinci ne bi mogli sami postići. Efikasan timski rad podrazumijeva jasnu komunikaciju, definisane uloge i odgovornosti, zajedničko donošenje odluka, međusobno poštovanje i povjerenje među članovima. Organizacije koje uspješno implementiraju timski rad često bilježe povećanu produktivnost, veću motivaciju zaposlenih i bolju prilagodljivost promjenama na tržištu. Timski rad također doprinosi razvoju pozitivne radne kulture i poboljšava međuljudske odnose, što može smanjiti stres i povećati zadovoljstvo zaposlenih. Ključ za uspješan timski rad je kontinuirano ulaganje u timske vještine, otvorena komunikacija i podrška menadžmenta.

#### **4.1. Pojam tima i timskog rada**

Globalizacija, pojačana konkurencija, tranzicijski efekti i brz tehnički i tehnološki napredak nameću potrebu za kontinuiranim praćenjem i prilagođavanjem radnih praksi novim okolnostima. Svaka organizacija stoga treba razviti strukturu koja će biti dovoljno fleksibilna da se prilagodi potencijalnim izazovima iz svog neposrednog ili šireg okruženja. Ljudi predstavljaju najvredniji resurs u svakoj organizaciji. Upravljenje i tretman ljudskih resursa direktno utiču na efikasnost operacija, kao i na ekonomsku uspješnost organizacije (Radosavljević, Tomić, 2006). Lične sposobnosti svakog pojedinca ključne su za uspješno funkcionisanje organizacije. Međutim, prioritet treba biti organizacija kao cjelina i njeni ljudski resursi, koji čine dobro integrisan tim u kojem se pojedinačne sposobnosti dopunjuju umjesto da se međusobno guše. Snaga organizacije proizlazi iz efikasnog upravljanja ljudskim resursima i njihovog organizovanja na osnovu timskog rada. U tom kontekstu, snaga tima počiva na efikasnjoj organizaciji i potpunoj uključenosti svih članova. Timovi su, stoga, rezultat napora sposobnih menadžera da pronađu strukture koje osiguravaju pozitivnu sinergiju, čime se ostvaruje dodatna vrijednost zajedničkog rada i povećanje organizacionih performansi (Rot, 1983).

Mnogi autori naglašavaju da je vrijeme timskog rada tek na horizontu, s obzirom na to da će ovaj oblik rada u budućnosti postati dominantan. Ključni razlozi za to uključuju:

1. pozitivna iskustva i raniji uspješni rezultati timskog rada;
2. sposobnost brzog prilagođavanja promjenama i novim okolnostima;
3. posvećenost i lojalnost unutar tima, između tima i uprave, kao i između tima i organizacije u cjelini;
4. povećana motivacija;
5. poboljšana komunikacija i unaprijeđeni međuljudski odnosi;
6. racionalna upotreba ljudskih resursa unutar organizacije;
7. smanjenje troškova proizvodnje i slično.

#### 4.1.1. Definisane tima i timskog rada

Tim predstavlja specifičan oblik formalne organizacije zajedničkog rada, koji može uključivati manji ili veći broj ljudi. Članovi tima su povezani jasno definisanim zadacima i ciljevima, a njihovo djelovanje usklađeno je s planiranim poslovima te zajedničkim ili sličnim motivima i interesima. S druge strane, neki smatraju da tim obuhvata formalnu organizaciju zajedničkog rada ljudi koji se okupljaju oko misije, cilja, zadatka i zajedničkog interesa. Strani autori opisuju tim kao malu grupu ljudi s komplementarnim vještinama, koji zajednički rade na postizanju zajedničkih ciljeva i dijele odgovornost za njih. Iz ovoga se može zaključiti da tim predstavlja specifičan oblik organizacije zajedničkog rada, u kojem se okuplja veći ili manji broj kompetentnih pojedinaca s različitim sposobnostima i znanjima. Iako imaju različite zadatke, svi članovi tima teže istom zajedničkom cilju i odgovorni su za svoj doprinos timu. U definiciji, riječ „zajedničko“ posebno se ističe u kontekstu zajedničkog rada i zajedničkog cilja, što predstavlja suštinu tima i timskog rada. Kada bi članovi tima imali različite ili suprotne ciljeve, razgovor o uspjehu tima ne bi imao smisla. Članovi tima su čvrsto povezani i posvećeni podržavanju uspjeha svakog pojedinca. Naime, uspjeh pojedinca direktno doprinosi uspjehu tima kao cjeline. Istraživanja ukazuju da timski rad može rezultirati do 30% boljim ishodima u poređenju sa istim brojem pojedinaca koji ne saraduju kao tim. Ovaj fenomen objašnjavaju povratne informacije koje tim prima zahvaljujući efikasnoj komunikaciji. Ova komunikacija omogućava članovima tima da brzo i efikasno reaguju, što nije slučaj kod pojedinaca koji rade samostalno (Radosavljević, Tomić, 2006).

Kada članovi tima maksimalno iskoriste svoj potencijal, zajedno postižu više nego što bi to mogli pojedinačno. Timski rad ne zavisi od strogog tradicionalnog hijerarhijskog odnosa između vođe i članova, već se oslanja na povjerenje i saradnju. Članovi tima ne fokusiraju se samo na zadatke unutar svojih specifičnih područja, već se aktivno uključuju i u menadžerske aktivnosti, poput planiranja, organizacije, postavljanja radnih zadataka i definisanja ciljeva. Svaki član tima usmjerava, vodi i podržava ostale članove, stvarajući tako atmosferu saradnje. Temeljna snaga tima koji se oslanja na tradicionalni model leži u njegovoj koncentraciji (Martinović, Nićin, 1995).

#### 4.2. Vrste timova i njihova osnovna obilježja

Timovi se mogu formirati na različitim nivoima unutar organizacije i na osnovu različitih kriterijuma. Klasifikacija timova zavisi od razloga njihovog osnivanja, sastava članova, vrste posla koji obavljaju i sličnih faktora. U suštini, kada raspravljamo o timovima u organizacijama i kompanijama, obično se fokusiramo na radne i upravljačke timove.

##### 4.2.1. Radni timovi

Radni timovi se koriste pretežno za ostvarivanje postavljenih ciljeva i zadataka u okviru poslovne politike kompanije. Oni predstavljaju ključni oblik organizacije timskog rada, što

se može potvrditi time da se principi njihovog rada u značajnoj mjeri primjenjuju i na upravljačke timove. Glavni kriterij za klasifikaciju radnih timova je, prije svega, nivo njihove autonomije u odnosu na upravu preduzeća. U skladu s tim kriterijumom, radni timovi se dijele na timove za rješavanje problema i timove za samoupravljanje (Sikavica, Novak, 1999).

Timovi za rješavanje problema uspostavljaju se radi rješavanja određenih problema ili tekućih i otvorenih problema sa kojima se organizacija suočava, a u većini slučajeva i uvođenja novih tehnologija, povećanja produktivnosti, poboljšanja načina, uslova i metoda rada, povećanja kvaliteta proizvoda itd. Nakon rješavanja takvih i sličnih problema, odnosno problema, prestaje potreba za timovima, što znači da su oni privremeni, a ne stalni organi (Sikavica, Novak, 1999).

Samoupravni timovi posjeduju visok nivo autonomije u odnosu na upravu preduzeća. Ovi timovi su se pokazali kao inovativni i opravdani, a njihov razvoj dobio je punu afirmaciju krajem 1980-ih i početkom 1990-ih godina. Samoupravni timovi su oni koji sami upravljaju svojim radom. Hijerarhijski radni odnosi, koji su postali spori i zastarjeli, posebno u uslovima snažne tržišne konkurencije, zamijenjeni su odnosima saradnje, ravnopravnosti i tolerancije. Može se reći da samoupravni timovi na neki način funkcionišu kao mala preduzeća unutar veće organizacije. Struktura i način na koji funkcionišu samoupravni timovi dovode do značajnog smanjenja srednjeg i operativnog nivoa menadžmenta, što pozitivno utiče na smanjenje poslovnih troškova. Za razliku od timova koji se formiraju radi rješavanja specifičnih problema, samoupravni timovi su trajni entiteti. Njihovo formiranje i razvoj stvaraju dodatne uslove za dalje humanizovanje odnosa između vlasnika kapitala i rada.

#### 4.2.2. Upravljački timovi

Menadžerski timovi su relativno nova pojava, koja je nastala kao rezultat potrebe da se individualno upravljanje kompanijama zamijeni timskim pristupom. Timsko upravljanje se pokazalo kao efikasnije od individualnog pristupa. Ovo se može pripisati raznolikosti znanja i vještina članova viših menadžerskih timova, što organizaciji omogućava da lakše i brže prevaziđe izazove. U praksi, timovi na najvišem rukovodstvu značajno su unaprijedili procese donošenja odluka, upravljanja i implementacije odluka. Oblici timova najvišeg menadžmenta su odbori direktora, izvršni odbori, nadzorni odbori, fakulteti i komisije koji su formirani kao pomoćna tijela (Sikavica, Novak, 1999).

Upravljački tim predstavlja kolegijalno tijelo sastavljeno od tri ili više članova, čija je svrha upravljanje kompanijom i njenim poslovnim i razvojnim politikama. Obično se sastoji od pet članova, što ga čini vodećim tijelom organizacije sa brojnim i odgovornim nadležnostima. Osnovni uslov za efikasno funkcionisanje timova najvišeg rukovodstva jeste snaga, sposobnost, kompetentnost, posvećenost i uticaj njihovih članova. U mnogim zemljama zaposleni također doprinose radu ovih timova. Zastupnici zaposlenih treba da

pokažu visok nivo nezavisnosti u odnosu na upravljanje kompanijom. Oni bi trebali biti poštene i pouzdane osobe, koje se ne mogu podmititi i koje se ne boje suprotstaviti odlukama koje bi mogle biti štetne za radnike.

#### 4.2.3. Virtuelni timovi

Virtuelna organizacija predstavlja oblik privremene saradnje timova stručnjaka ili organizacija, sa ciljem poboljšanja produktivnosti i konkurentnosti svojih članova. Nakon postizanja određenih ciljeva i završetka projekata, članovi se razilaze, što je posebno izraženo u računarskoj industriji. U virtuelnom radnom okruženju ili virtuelnoj kancelariji, zaposleni rade „zajedno i odvojeno“ zbog fizičke udaljenosti od kolega i menadžmenta, koristeći različite načine komunikacije poput interneta, video konferencija, faksa i telefona. Radnici mogu biti raspoređeni širom svijeta i imaju fleksibilnost da rade kada i koliko žele. Iako su sastanci uživo mogući, nisu obavezni (Mojić, 2003).

Ovaj pristup radu, koji nije ograničen granicama, prostorom ili vremenom, ubrzava proces globalizacije jer omogućava prikupljanje jeftine i kvalitetne radne snage, istovremeno smanjujući mnoge troškove koji bi inače nastali u tradicionalnom radnom okruženju. Ovo poboljšava radnu efikasnost, omogućavajući zaposlenicima da rade u povoljnijim radnim i životnim uslovima, stvarajući prijatniju radnu atmosferu. Također, radnici imaju mogućnost samostalnog planiranja radnog vremena i obavljanja svojih zadataka. Ove virtuelne organizacije, za razliku od tradicionalnih koje se fokusiraju na fizičku lokaciju, osnovane su na principu aktivnosti (koncept „organizacija bez lokacije“) (Mojić, 2003). Osnovna razlika je u tome što se članovi tima nalaze na različitim lokacijama ili često putuju, što rezultira rijetkim ili čak nepostojećim ličnim susretima. Članovi virtuelnih timova u potpunosti se oslanjaju na telefone, internet, e-poštu i druge komunikacijske alate kako bi efikasno razmjenjivali informacije i znanja, saradivali i koordinirali aktivnosti.

#### 4.3. Aktivnosti tima u organizaciji

Aktivnosti tima u organizaciji obuhvataju širok spektar zadataka i procesa koji su ključni za postizanje organizacijskih ciljeva. Timovi zajednički definišu ciljeve i razvijaju planove akcije kako bi osigurali uspješno izvršenje projekata. Ovo uključuje raspodjelu zadataka, postavljanje rokova i alokaciju resursa. Efikasna komunikacija je ključna za timski rad. Timovi redovno održavaju sastanke, koriste alate za kolaboraciju i osiguravaju da svi članovi imaju pristup potrebnim informacijama. Timovi analiziraju probleme, razmatraju različite pristupe i kolektivno donose odluke. Ovo često uključuje *brainstorming* sesije i upotrebu različitih analitičkih tehnika. Članovi tima realizuju dodjeljene zadatke prema planu, saradjući kako bi osigurali da se posao obavlja efikasno i kvalitetno. Timovi prate napredak u ostvarivanju ciljeva, identifikuju prepreke i prilagođavaju planove prema potrebi. Redovne evaluacije pomažu u identifikaciji oblasti za unapređenje. U timskom radu često dolazi do nesuglasica. Timovi razvijaju strategije za rješavanje konflikata kako bi održali pozitivnu radnu atmosferu i osigurali produktivnost. Timovi podržavaju



profesionalni razvoj svojih članova kroz obuke, mentorstvo i pružanje povratnih informacija. Ovo pomaže u jačanju individualnih vještina i jačanju timske kohezije. Timovi redovno izvještavaju o napretku, rezultatima i postignućima menadžmentu i drugim zainteresovanim stranama. Dokumentacija procesa i rezultata osigurava transparentnost i omogućava buduću analizu (Kulić, Vasić, 2007).

#### 4.3.1. Dizajniranje timova

Dizajn tima znači proces u kojem se odvijaju brojne aktivnosti, a najvažnije su sljedeće:

1. analiza posla i određivanje uloga u timu,
2. utvrđivanje strukture tima,
3. stvaranje klime povjerenja, saradnje i podrške,
4. utvrđivanje strategije rada,
5. obuka i razvoj članova tima,
6. Adekvatno nagrađivanje članova tima.

*Analiza posla* može se definisati kao proces organizovanog prikupljanja i uređenja relevantnih podataka i informacija o poslovima, potrebnim znanjima i vještinama, odgovornostima i ostalim zahtjevima potrebnim za obavljanje određenog posla. Temeljita i pravilno izvedena analiza posla omogućava pravedniju raspodjelu radnih zadataka među članovima tima, što rezultira povećanjem njihove efikasnosti tokom rada. Ova analiza je korisna menadžmentu, posebno u oblastima planiranja ljudskih resursa, zapošljavanja i selekcije, nagrađivanja, ocjenjivanja učinka i razvoja ljudskih resursa. Temeljno sprovedena analiza posla koristi ne samo članovima tima i timu, već i menadžmentu i organizaciji u cjelini.

*Određivanje timske strukture* predstavlja ključni i najvažniji element za uspješan timski rad. U timu treba biti uključeno sposobno, kvalifikovano i iskusno osoblje. Verifikacija njihove stručnosti, sposobnosti i iskustva ne predstavlja izazov. Njihovo obrazovanje, postignuti rezultati i iskustvo u izvršavanju specifičnih zadataka trebali bi poslužiti kao temelj za njihovu preporuku. Izazov predstavlja predviđanje ko se može uklopiti u timski rad, razmišljati kolektivno i staviti ulogu i značaj tima ispred ličnih interesa. Pronalaženje vrhunskih stručnjaka, specijalista u određenim oblastima ili pojedinaca sa posebnim znanjem i iskustvom ponekad može biti izazovno. Međutim, teško je procijeniti njihovu spremnost za timski rad i saradnju s ostalim članovima tima. Pojedinaac, bez obzira na svoje stručne sposobnosti, ne može biti vredniji od tima kao cjeline. S jedne strane, tim će značajno izgubiti ako se oslobodi pojedinaca koji nisu spremni ili ne žele da održavaju timski duh i zajednički način rada koji praktikuju ostali članovi (Kulić, Vasić, 2007).

*Stvaranje klime povjerenja*, saradnje i podrške izuzetno je važno, jer bez ovih elemenata tim ne može funkcionisati. U okviru timskog rada, povjerenje se može opisati kao uverenje da će osobe na kojima se posao i tim oslanjaju ispuniti očekivanja i pokazati spremnost na pouzdano djelovanje kako bi se ostvarili ciljevi tima, bez štete za tim ili njegove članove. Takvo povjerenje među članovima tima stvara osjećaj sigurnosti i podstiče želju za saradnjom. Kada članovi tima uspostave adekvatan nivo povjerenja, rad postaje učinkovitiji, informacije se razmjenjuju otvorenije bez straha od zloupotrebe, problemi se zajednički dijele i rješavaju, a greške se ne prikrivaju.

*Strategija rada* postavlja pravila ponašanja i obaveze za svakog člana tima. Svi članovi moraju biti upoznati s tim kako i kada da reaguju. Što je strategija rada bolje pripremljena i osmišljena, tim se lakše i brže prilagođava mogućim promjenama ili izazovima. Tim treba imati jasno definisane ciljeve, uz odgovarajuće strategije i koncepte rada koji ih prate.

*Obuka i usavršavanje članova tima* mora biti kontinuirana. Jednom stečeno znanje vremenom blijedi, pa je s vremena na vrijeme potrebno izvršiti dodatnu obuku, profesionalni razvoj ili neku drugu vrstu obuke, stručno usavršavanje ili neku drugu vrstu treninga. Znanje brzo postaje zastarjelo, određena zanimanja gube na važnosti, dok se pojavljuju nova, što dovodi do potrebe za sticanjem i usvajanjem novih vještina i znanja. Radnici koji ne prepoznaju značaj kontinuiranog učenja i usavršavanja gube svoju konkurentsku prednost, postaju opterećenje za organizaciju, a s vremenom mogu postati tehnološki višak.

Za efikasno funkcionisanje tima ključno je odgovarajuće nagrađivanje njegovih članova. Plata je najvažniji motivacioni faktor i značajno utiče na izbor radnog mjesta svake osobe. Menadžment ima zadatak da obezbijedi adekvatnu kompenzaciju članovima tima kako bi se stvorila i održala adekvatna motivacija za rad. Kada je sistem nagrađivanja pravedan i dobro osmišljen, ukupni rezultati kako individualnog, tako i timskog rada se poboljšavaju, što je korisno za tim i organizaciju. U tom smislu, neke organizacije razvijaju planove za motivaciju zaposlenih, unaprijed definišući novčane i druge nagrade kao podsticaje za lojalnost i posvećenost timu, uspješno rješavanje nepredviđenih problema, rješavanje sukoba, povećanje ušteda radne snage, kao i povećanje produktivnosti (Vasić, 2004).

#### 4.3.2. Motivacija članova tima

Kada govorimo o motiviranom radniku, zamišljamo čovjeka koga zanima to što radi, tj. čovjek koji vođen instinktom i potrebom zanimljivo i svjesno planira svoje aktivnosti sa namjerom da postigne zadati cilj. Motivacija se može opisati kao isticanje poznatih faktora, kako eksternih tako i internih, koji podstiču, jačaju, usmjeravaju i održavaju željeno ponašanje pojedinca u okviru radnog okruženja kompanije. Stoga, motivacija predstavlja volju ili spremnost za djelovanje, dok se proces motivacije odvija između potreba i postizanja ciljeva (Todorović, Đuranović, 2004).

Motivacija je složen proces koji uključuje najmanje dva aktera: onog koji motiviše i onog koji je motivisan. Efikasna motivacija na radnom mjestu ključna je za uspješno funkcionisanje i rad kompanije. Radna motivacija obično se definiše kao skup metoda, postupaka i akcija koje podstiču, usmjeravaju i osnažuju određeno ponašanje zaposlenih. Sve ove aktivnosti imaju za cilj postizanje boljih i povoljnijih radnih rezultata (Vasić, 2004). Zbog velikog interesovanja za motivaciju i njene uticaje, razvijene su različite teorije koje se u stručnoj literaturi obično dijele na rane teorije motivacije (teorije sadržaja) i savremene teorije motivacije (teorije procesa).

#### 4.3.3. Komuniciranje unutar tima

Uspješna komunikacija osnova je dobrog i kvalitetnog timskog rada. Da bi članovi tima mogli uspješno komunicirati, moraju savladati osnovne komunikacione vještine. U interesu je svake organizacije da u početku, ali i tokom rada tima, organizuje posebne kurseve za članove svojih timova, kako bi se poboljšao nivo i način komunikacije. Ovo je važno iz dva razloga (Todorović, Đuranović, 2004):

- 1) da članovi tima savladaju potrebne vještine za prenošenje željenih informacija drugom članu ili drugim članovima tima, i
- 2) poboljšati međuljudske odnose u timu.

Svaka osoba treba svakodnevno komunicirati, bilo na poslu, u školi, kod kuće, na ulici ili u društvu. Kroz uspostavljanje komunikacije s drugima, pojedinac prenosi svoja znanja, iskustva i emocije u formi informacija, dok istovremeno usvaja nova saznanja od sagovornika. Zbog toga se komunikacija definiše kao proces razmjene i razumijevanja informacija između dvije ili više osoba s ciljem motivacije i uticaja na ponašanje (Todorović, Đuranović, 2004). Potrebne su najmanje dvije strane: pošiljalac poruke i primalac. Ovo je, dakle, proces u kojem izvor informacija, odnosno pošiljalac, šalje poruku primaocu. Komunikacija, kao proces kroz koji ljudi nastoje da se povežu, uključuje različite elemente (Todorović, Đuranović, 2004):

- *kognitivni*: ogledaju se u sposobnosti opažanja, tumačenja poruke, izazivanja emocija i reakcija,
- *semantički*: ogledaju se u upotrebi govornog i pisanog jezika, pojmova i žargona,
- *simbolično*: upotreba gesta, izraza lica (grimasa) pokreta tijela, stila odijevanja i slično.

Komunikacija se smatra uspješnom kada poruka stigne do primaoca, što podrazumijeva da primalac potpuno razumije prenesenu informaciju. Ako primalac ne razumije ili pogrešno tumači poruku zbog neadekvatnog prenosa, komunikacija nije adekvatno ostvarena. Kao kontrolna funkcija, komunikacija pomaže menadžmentu da utiče na ponašanje zaposlenih kada je to suprotno postavljenim normama. To je također sredstvo putem kojeg

menadžment motiviše zaposlene, razvijajući pozitivne međuljudske odnose i pružajući relevantne informacije. Timski rad ne može biti uspostavljen bez komunikacije, a njegovo funkcionisanje je nemoguće bez ovog procesa. Drugim riječima, bez komunikacije ne može doći do efektivnog timskog rada.

#### 4.3.4. Prednosti i nedostaci timskog rada

Kao i svaka druga ljudska aktivnost, timski rad ima svoje prednosti i nedostatke. Među najistaknutijim prednostima timskog rada su (Todorović, Đuranović, 2004):

- veća motivacija za rad i povećana efikasnost,
- bolji poslovni rezultati,
- sinergija, koja predstavlja dodatnu vrijednost u timskom radu,
- posvećenost članova tima zajedničkim ciljevima tima i organizacije,
- bogatstvo raznolikosti i raznolikosti,
- dobri međuljudski odnosi u timu,
- sposobnost brze reakcije i prilagođavanja organizacionim promjenama,
- spremnost članova tima za kontinuirano učenje i obuku,
- povećana radna disciplina,
- efikasnije donošenje odluka,
- smanjenje žalbi i nezadovoljstva zaposlenih, odnosno članova tima,
- veći stepen spremnosti za rizik,
- poboljšana komunikacija između članova tima i informacija,
- racionalno korišćenje ljudskih resursa,
- smanjenje operativnih troškova i slično.

Prikazane prednosti timskog pristupa radu potvrđene su u praksi najistaknutijih svjetskih kompanija, gdje timski koncept rada često prevladava. Ipak, postoje i značajni nedostaci ovog modela rada, a neki od njih su:

- pojava stresa i frustracije,
- ograničavanje razvoja liderstva i
- strah od prezasićenja timskim radom.

Često se može primijetiti da pojedincima nije lako da se prilagode timskom konceptu rada, što otežava njihovu integraciju. Ovaj izazovan proces integracije može biti rezultat ličnih karakteristika pojedinca ili dinamike unutar tima. Neki članovi možda ne mogu ili ne žele da prihvate timski pristup zbog neodgovarajućeg sastava tima. U oba slučaja, to može izazvati napetost, što vodi do stresa i frustracije kod tih osoba (Todorović, Đuranović, 2004). Treći nedostatak odnosi se na budućnost i pretpostavku da će se timski rad implementirati i u situacijama gdje za tim ne postoji stvarna potreba. Određeni poslovi ne zahtijevaju timski rad i mogu se efikasnije obavljati na tradicionalan način. Timski pristup obično nije potreban u situacijama gdje trenutni način rada ispunjava potrebe organizacije i osigurava visoku produktivnost.

## 5. KLJUČNI POJMOVI I KONCEPTI PREDMETA ANALIZE

### 5.1. Zadovoljstvo zaposlenika

Zadovoljstvo predstavlja osjećaj, a ne emociju i podrazumijeva da su očekivanja u skladu sa stvarnošću. Međutim, zadovoljstvo zaposlenika nije neovisno od zadovoljstva poslodavca i obrnuto. Ova relacija omogućava objema stranama da potvrde svoje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo. Ključno pitanje je: gdje se nalazi ravnoteža između ovih strana? Mullins (2010) je predstavio klasifikaciju koja obuhvata pet ključnih područja važnih za pregovore prilikom uspostavljanja uzajamnog odnosa između poslodavca i zaposlenika. Ta područja uključuju: (1) područje znanja, (2) psihološko područje, (3) područje efikasnosti i nagrada, (4) etičko područje i (5) zadatke (tabela 1).

*Tabela 1: Pet ugovornih područja povezanih sa zadovoljstvom poslom.*

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

*Izvor: Mullins, 2010, str. 283.*

Kada razmotrimo očekivanja poslodavca (kompanije), uočavamo da je poslodavac postavio jasno definisane zahtjeve i zadatke za zaposlenika. S druge strane, zaposlenik će te zahtjeve doživljavati subjektivno. Ako se obje strane usaglase u svojim stavovima, može se očekivati da će i poslodavac i zaposlenik imati koristi od uspostavljanja uzajamnog odnosa u budućnosti. „Zadovoljstvo poslom je složen stav koji uključuje određene pretpostavke i vjerovanja o tom poslu kao kognitivnu komponentu, osjećaje prema poslu kao afektivnu komponentu te ocjenu posla kao evaluativnu komponentu (Robbins, Judge, 2010: 82). Uspješnost se, za razliku od zadovoljstva, može kvantitativno mjeriti. Na primjer, uspješnost organizacije može se ocjenjivati putem finansijskih pokazatelja, učinka po zaposleniku, broja korisnika i kupaca koje organizacija opslužuje, te investicija koje ostvaruje, kao i na druge načine koji su mjerljivi u finansijskom ili uporedivom kontekstu. Uspješnost zaposlenika može se također kvantitativno ocjenjivati prema normama koje radnici ispunjavaju ili na neki drugi mjerljiv i uporediv način. Također, uspješnost može biti predmet samoocjene ili ocjenjivanja performansi od strane nadređenih ili kolega, što može poslužiti kao smjernica za ispitivanje zadovoljstva i uspješnosti. S druge strane, zadovoljstvo, koje je subjektivno stanje, može postati dio organizacijske kulture i modela ponašanja na poslu koji potvrđuje stav zadovoljstva radom. Teško je unaprijed procijeniti u kojoj će mjeri zadovoljstvo, kao subjektivni stav, ili kolektivno zadovoljstvo radom utjecati na uspješnost organizacije. Naime, uspješne organizacije, samo svojim postignućima, često odašilju određeno zadovoljstvo koje se replicira među svim članovima. Međutim, važno je napomenuti da su zadovoljstvo, organizacijska klima i kultura samo okviri koji pomažu organizaciji u ostvarivanju konkretnih rezultata. Ljudi su uključeni u sve procese i oni su ti koji ih stvaraju, stoga je vrijedno istražiti postoji li veza između zadovoljstva zaposlenih i uspješnosti, odnosno da li uspješni zaposlenici također osjećaju zadovoljstvo, kao i kakva organizacijska kultura podržava i uspješnost i zadovoljstvo na radu.

## **5.2. Pojam organizacijske kulture**

Organizacijska kultura predstavlja specifičan izraz i temelj na kojem se gradi određena organizacijska struktura, strategija i jedinstven stil ponašanja koji organizaciju izdvaja i prepoznaje u poslovnom okruženju. Ona djeluje kao regulator i katalizator ponašanja, stvarajući određenu atmosferu i odnose unutar organizacije. Snažna organizacijska kultura ključna je za uspjeh i razvoj preduzeća u modernim i nestabilnim uslovima. Ipak, za uspješnost preduzeća nije dovoljna samo prisutnost jake organizacijske kulture; njena usklađenost sa strategijom preduzeća također je neophodna. Organizacijska kultura može biti izvor i snage i slabosti preduzeća, a njene promjene često su ključne za postizanje uspjeha i daljeg razvoja (Bahtijarević – Šiber, 1991).

Da bi organizacijska kultura postala izvor snage za preduzeće umjesto izvora slabosti, važno je da je prihvate svi zaposleni, počevši od vrhovnog menadžmenta pa do nižih hijerarhijskih nivoa. Mnoge kompanije se suočavaju s potrebom da promijene svoju organizacijsku kulturu kako bi preživjele, a ta promjena podrazumijeva modificiranje

ustaljenih stavova i ponašanja unutar preduzeća. Pri tom procesu ne smije se zanemariti inicijalni otpor koji zaposlenici često osjećaju kada shvate koliko su te promjene duboke i kako utječu na tradicionalne metode rada. Promjena organizacijske kulture predstavlja jedan od najvećih izazova za organizacije, zbog čega je neophodna podrška vrhovnog menadžmenta. Iz toga proizlazi da je ponekad neophodno promijeniti vrhovni menadžment kako bi se uspješno realizovale promjene u organizacijskoj kulturi (Zdrilić, et al., 2010).

Kultura se može posmatrati kao skup specifičnih osobina pojedine organizacije. Dok su neke od njih dinamične i moderne, fokusirane na kreativnost, inovacije i preduzetništvo, druge su tradicionalne, spore i rigidne, te se teško prilagođavaju promjenama. Poznavanje kulture izuzetno je važno za menadžere, a sposobnost prilagođavanja kulturi preduzeća ključni je faktor opstanka unutar organizacije. Ukoliko se elementi organizacijske kulture dobro razumiju i usklade s ciljevima organizacije, stvorit će se osnovni uslovi za uspješno poslovanje. Lične vrijednosti, izražene kroz uvjerenja i stavove zaposlenih, utiču na sve aspekte menadžmenta i definišu ono što jednu organizaciju razlikuje od druge. Zbog toga je važno precizno definisati elemente organizacijske kulture (Žugaj, et al., 2004).

### **5.3. Pojam motivacije**

Interes za motivaciju za rad, dakle faktore koji organizuju, usmjeravaju i određuju intenzitet i trajanje radne aktivnosti, star je nesumnjivo koliko i sam ljudski rad. Uprkos tome, sistematsko teorijsko promišljanje o tom problemu i o njegovim posljedicama u radu i organizaciji novija je pojava s početka tridesetih godina prošloga vijeka (Bahtijarević – Šiber, 1999).

Motivacijski sistem unutar organizacije treba biti osmišljen tako da zadovoljava potrebe i želje što većeg broja zaposlenika, a ujedno je usmjeren na povećanje individualne radne uspješnosti kroz stvaranje i nagrađivanje pozitivnih obrazaca ponašanja. Dobar i efikasan motivacijski sistem obuhvata razne oblike nagrađivanja i osigurava pravednost u raspodjeli nagrada među zaposlenicima (Brnad, Stilin, Tomljenović, 2016).

Motivacija se može definisati na različite načine. U psihologiji, najčešće se opisuje kao „ponašanje usmjereno ka određenom cilju, koje je potaknuto potrebama unutar osobe; razlog tog ponašanja leži u zadovoljenju tih potreba“. U suštini, motivacija označava emociju ili potrebu koja potiče pojedinca na djelovanje (Marušić, 2006).

Postavlja se pitanje zašto je motivacija ključna za poslovanje kompanije. Motivacija ima kako direktne, tako i indirektne učinke, što značajno utiče na uspješnost izvršenja radnih zadataka, unapređenje radne učinkovitosti zaposlenih, kao i na produktivnost i efikasnost (Varga, 2011).

Motivacija je faktor koji potiče ljude na specifične obrasce ponašanja. S obzirom na to, svaka organizacija koja želi da se istakne ili ostane prisutna na tržištu mora uložiti značajne napore u povećanje motivacije svojih zaposlenika.

## 5.4. Pojam i razvijenost interne komunikacije

Interna komunikacija definisana je kao „planirana upotreba komunikacijskih akcija s ciljem sistemskog uticaja na znanje, stavove i ponašanje trenutnih zaposlenika“. Liz Yeomans u poglavlju *Internal Communication* knjige *Explorin Public Relations* (2006) piše da se iz te definicije može vidjeti da je naglasak na menadžmentu – odnos sa zaposlenikom (Tomić, 2008). U internoj korporativnoj komunikaciji, komunikacijski odnosi se uspostavljaju između članova organizacije. Glavni akteri u ovoj vrsti komunikacije uključuju zaposlene, menadžment i sindikate. U velikim korporacijama, učesnici također obuhvataju upravu (viši menadžment), srednji menadžment, kao i nadzorni odbor i skupštinu dioničkog društva, a mogu uključivati i povezane kompanije unutar grupe (korporacije, koncerne). Interna komunikacija obuhvata sve procese komunikacije i razmjene informacija među članovima organizacije. Ona je sastavni dio cjelokupnog upravljanja komunikacijama i usmjerena je na postizanje ciljeva i uspješnosti (Milas, 2011).

U definisanju interne komunikacije, zaposleni u odeljenju za odnose s javnošću prvo će se suočiti s potrebom da uspostave i osiguraju komunikaciju od vrha prema dnu. Zatim će se fokusirati na horizontalnu komunikaciju, a na kraju i na komunikaciju od dna prema vrhu. Bitno je naglasiti da interna komunikacija može teći u tri pravca (Bovee, Thill, 2013):

- *komunikacija prema dole* – od direktora prema zaposlenima, prenoseći njegove odluke i smjernice koje pomažu zaposlenima u obavljanju njihovih zadataka. Ova vrsta komunikacije je tipična za organizacije s autoritarnom atmosferom;
- *komunikacija prema gore* – od zaposlenih prema direktorima, što omogućava prenos informacija o problemima, prijedlozima, sugestijama, komentarima i radnoj efikasnosti, kao i rješavanje problema i donošenje informisanih odluka;
- *horizontalna komunikacija* – odvija se među zaposlenicima, odnosno između odjela unutar kompanije, kako bi se olakšalo dijeljenje informacija, koordinacija zadataka i rješavanje složenih problema. Za razliku od prva dva smjera interne komunikacije, u horizontalnoj komunikaciji svi zaposleni imaju jednake mogućnosti za uticaj na rješavanje problema ili donošenje odluka.

Unutar organizacije, komunikacija obavlja četiri osnovne funkcije: kontrolisanje, motivisanje, emocionalno izražavanje i informisanje. Nijedna od ovih funkcija nije važnija od drugih. Da bi organizacija efikasno funkcionisala, mora održavati kontrolu nad zaposlenima, podsticati njihov rad, omogućiti im izražavanje osjećanja i olakšati donošenje odluka. Svaka komunikacijska interakcija unutar organizacije obavlja jednu ili više od ovih funkcija. Uloga i svrha interne komunikacije može se predstaviti kao briga za izgradnju dvosmjernih, uključujućih odnosa, s internim javnostima - svojim zaposlenicima uz zadatak poboljšanja organizacijske efikasnosti. Cilj odnosa sa zaposlenima i komunikacija s njima jeste da im se saopšti prava stvar na pravi način. Uzimajući u obzir ovu tvrdnju,



odgovornost rukovodioca je da stvori ambijent u kojem je komunikacija efikasna, jer komunikacija koja se odvija sama po sebi rijetko donosi mjerljive i značajne rezultate. Nema važnijeg organizacijskog odnosa od onog sa zaposlenicima na svim nivoima.

### **5.5. Preduzetnička organizacijska kultura**

Preduzetnička organizacijska kultura usmjerena je na ljude, podstiče inovacije i promjene unutar preduzeća, te doprinosi stvaranju vrijednosti kroz kontinuirani razvoj. Ona motivira zaposlene na lični i profesionalni rast, podržava njihove ideje i kreativnost, te je orijentisana ka budućnosti u poslovanju. Iako ovaj tip kulture donosi brojne benefite kako za organizaciju, tako i za njene zaposlene, njen razvoj i implementacija nose određene izazove. Izazovi se obično odnose na potrebu za balansiranjem između stabilnosti i inovacija, prihvatanje rizika, te održavanje visokog nivoa motivacije i angažovanosti zaposlenika. Neki od ključnih izazova pri kreiranju preduzetničke organizacijske kulture uključuju promjenu načina razmišljanja vlasnika preduzeća, koji moraju prihvatiti inovativan i fleksibilan pristup poslovanju. Također, integracija postojeće organizacijske kulture s novom preduzetničkom kulturom može biti složen proces, jer zahtijeva prilagođavanje zaposlenika i promjene njihovih radnih navika. Uvođenje novih načina odvijanja radnih procesa i promjena radnih navika također može izazvati otpor među zaposlenicima. Kako bi preduzetnička kultura bila uspješno implementirana, potrebno je na vrijeme anticipirati ove izazove i razviti strategije za njihovo prevazilaženje. Na taj način, preduzetnička organizacijska kultura može pomoći zaposlenicima i preduzeću da ostvare puni potencijal kroz inovacije, rast i prilagođavanje dinamičnom tržišnom okruženju. Preduzetnička organizacijska kultura nastoji omogućiti zaposlenicima da ostvare svoje potencijale i maksimalno iskoriste svoje talente, stvarajući okruženje koje podržava kreativnost, inovativnost i lični rast. Ova kultura također ima za cilj zadržavanje najkompetentnijih ljudi u preduzeću, prepoznajući njihov doprinos kao ključan za dugoročni uspjeh i konkurentsku prednost preduzeća. Time se osigurava da talentovani zaposlenici ostaju motivisani, angažovani i posvećeni napretku i rastu organizacije. Važno je razumjeti da pri kreiranju preduzetničke organizacijske kulture dolazi do pojave specifičnih izazova koje preduzeća moraju pravovremeno i efikasno prevladati kako bi takva kultura uspješno zaživjela i donijela stvarne koristi poslovanju. Ovi izazovi uključuju promjene u načinu razmišljanja, prilagođavanje postojeće kulture novim vrijednostima i navikama, te uvođenje novih procesa. Pravovremeno suočavanje s tim izazovima je ključno kako bi preduzetnička organizacijska kultura mogla ostvariti svoj puni potencijal u podršci rasta i inovacija. Škrtić i Mikić (2011) naglašavaju da preduzeće može biti prepoznato kao preduzetničko samo ako ima organizacijsku kulturu koja je potpuno usklađena s preduzetničkim načinom razmišljanja.

Deset ključnih principa kojima se takvo preduzeće treba voditi su (Škrtić, Mikić, 2011):

- samoopredjeljenje – preduzetnici sami trebaju stvarati svoje ideje,
- nema odriješene ruku – inovatori su uključeni u projekt od početka do kraja,

- osobi koja ima ideju treba omogućiti sve što je potrebno da bi se ista realizovala,
- zaposlenici trebaju imati pristup finansijama,
- treba biti svjestan da svi projekti koji se provode neće i dovesti do velikog uspjeha,
- trebaju se tolerisati rizik, neuspjeh i greške u poslovanju,
- potrebno je podsticati ulaganja za investiranje sredstava u poduhvate koji neće dati brzi povrat investicije,
- preduzeća, odnosno timovi ljudi koji vode preduzeće trebaju imati isti cilj,
- timovi se trebaju formirati bez obzira na specijalizaciju članova istih,
- potrebno je pružiti različite mogućnosti za ostvarenje poslovnih projekata.

Žugaj, *et al.* (2004) ističu da je sve prisutniji trend među preduzećima usmjeren na razvoj timske i preduzetničke organizacijske kulture. Razlog za ovaj fokus na kulturu koja je orijentisana prema ljudima, timskom radu i razvoju preduzetničkog duha među zaposlenima leži u činjenici da preduzeća posluju u sve nestabilnijim i turbulentnijim okruženjima, koja karakteriše visoka neizvjesnost. Jedan od ključnih načina na koji preduzeća mogu opstati i zadržati konkurentsku prednost u takvim uslovima jeste ulaganje u zaposlene i podsticanje preduzetničkog ponašanja. Ovo omogućava preduzećima da budu fleksibilna i brzo reaguju na promjene, dok zaposlenici razvijaju inovativne pristupe i preuzimaju odgovornost za unapređenje poslovanja.

## **5.6. Birokratska organizacijska kultura**

Birokratska organizacijska kultura usmjerena je prema unutrašnjosti i teži stabilnosti, favorizujući racionalna i standardizovana rješenja problema. U okviru birokratske kulture dolazi do povećanja raznolikosti, dok rutina u radu nije toliko prisutna, što rezultira jasnijom specifikacijom prava i obaveza izvršilaca. Osnova za određivanje moći pojedinaca proističe iz njihovih pozicija unutar organizacije.

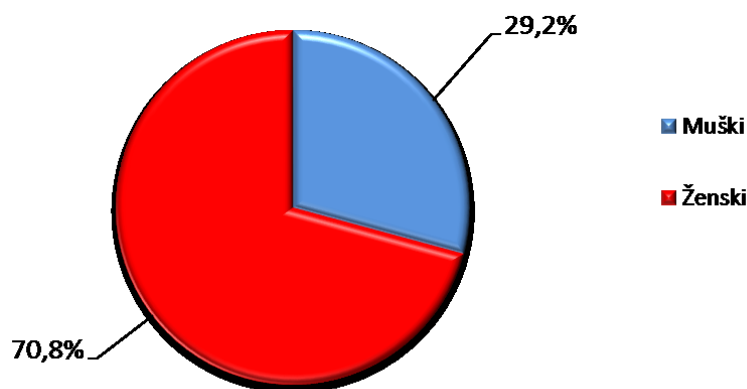
Birokratska kultura, poznata i kao kultura uloga, temelji se na logici i racionalnosti, s posebnim naglaskom na pravila i procedure. Ova vrsta kulture karakteristična je za birokratske organizacije, gdje su uloge, opisi poslova, pravila i procedure važniji od pojedinaca. Od zaposlenih se očekuje da izvršavaju precizno definisane zadatke unutar zadanih okvira i na unaprijed propisane načine. U ovom kontekstu, moć se temelji na poziciji koju osoba zauzima unutar organizacijske hijerarhije. Kultura uloga je stabilna, fokusirana i ponosna na svoje procese i metode, umjesto na postignute rezultate. Svaka promjena može destabilizirati sistem i ugroziti njegovu efikasnost, budući da je ova kultura neprilagodljiva i nefleksibilna (Žugaj, *et al.*, 2004).

## 6. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Uzorak empirijskog istraživanja o organizacijskoj kulturi i timskom radu kao faktorima uspješnosti poslovanja osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini, obuhvatio je ukupno 89 ispitanika. Cilj je bio da se istraživanjem koje je usmjereno na zaposlenike u osiguravajućim društvima, utvrdi uloga i značaj organizacijske kulture i timskog rada kao faktora uspješnosti poslovanja osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini. Istraživanje je provedeno na prostoru Bosne i Hercegovina (25 društava za osiguranje i jedno društvo za reosiguranje). Anketni upitnici su rađeni pomoću Google alata i dostavljeni na zvanične e-mail adrese ispitanika. S obzirom da je anketne upitnike popunilo 89 ispitanika, može se zaključiti da su ispunjeni istraživački zahtjevi. Anketno istraživanje je rađeno u junu 2024. godine. Podaci prikupljeni anketnim upitnikom su naknadno unešeni u Excelov dokument, a zatim obrađeni tako da se podaci mogu predstaviti pomoću grafikona, s ciljem dobijanja novih saznanja o istraživanoj problematici. Pored grafičkog prikaza i deskriptivnog opisa, korišten je i program za statističku analizu podataka SPSS pomoću kojeg je izvršeno testiranje definiranih hipoteza. Podaci dobijeni anketiranjem ciljne grupe ispitanika su sređeni, obrađeni, analizirani i interpretirani, što je prikazano u nastavku rada.

### 6.1. Određivanje uzorka i demografski podaci o ispitanicima

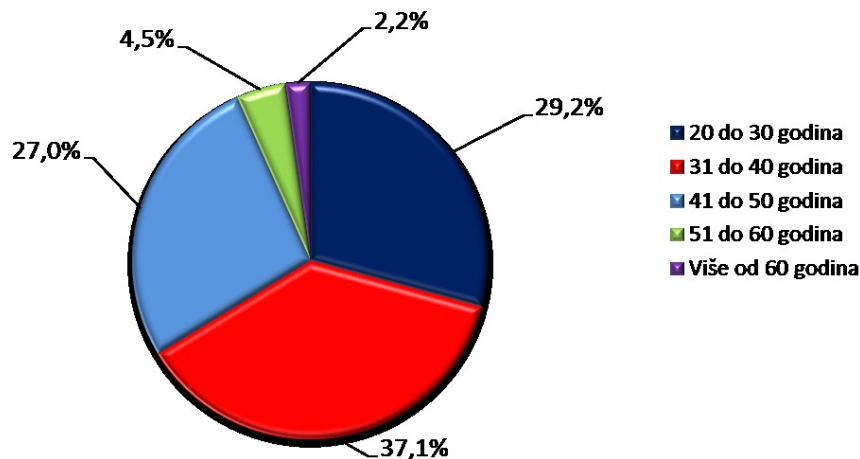
*Grafikon 1: Spol ispitanika*



*Izvor: Autor završnog rada*

Analiza odgovora na pitanje o spolu ispitanika pruža uvid u distribuciju spola među ispitanicima istraživanja. Od ukupno 89 ispitanika, njih 26 ili 29,2% je bilo muškog spola, dok je ispitanica bilo 63 ili 70,8%. Dobijeni rezultati ukazuju na značajno veću zastupljenost žena u istraživanju u odnosu na muškarce.

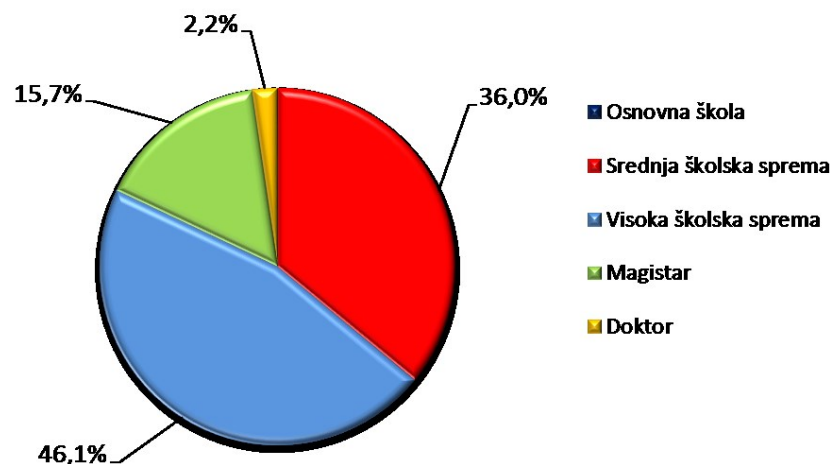
Grafikon 2: Starosna dob ispitanika



Izvor: Autor završnog rada

Analiza starosne dobi ispitanika omogućava uvid u demografsku strukturu populacije koja je učestvovala u istraživanju. Na osnovu dobijenih rezultata možemo zaključiti da najveći broj ispitanika pripada starosnoj grupi od 31 do 40 godina (33 ispitanika ili 37,1%), što čini najveći segment populacije u ovom istraživanju. Slijedi grupa od 20 do 30 godina (26 ispitanika ili 29,2%) i grupa od 41 do 50 godina (24 ispitanika ili 27,0%). Manji broj ispitanika je starosti od 51 do 60 godina (4 ispitanika ili 4,5%) i iznad 60 godina (2 ispitanika ili 2,2%).

Grafikon 3: Stručna sprema ispitanika

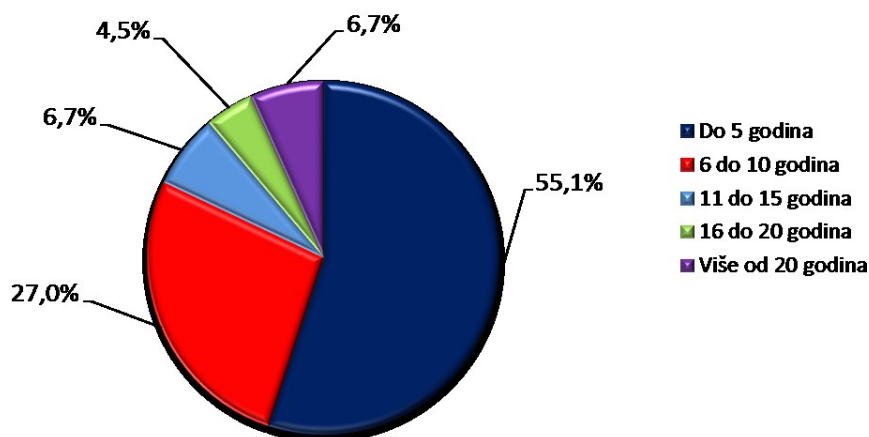


Izvor: Autor završnog rada

Analiza stručne spreme ispitanika omogućava uvid u obrazovnu strukturu populacije koja je učestvovala u istraživanju. Na osnovu podataka možemo zaključiti da najveći broj ispitanika ima visoku školsku sprema (41 ispitanik ili 46,1%), što čini najveći segment populacije u ovom istraživanju. Slijedi srednja školska sprema (32 ispitanika ili 36,0%) i

magistarska titula (14 ispitanika ili 15,7%). Najmanji broj ispitanika ima doktorsku titulu (2 ispitanika ili 2,2%), dok nijedan ispitanik nema samo osnovnu školu. Ovi podaci mogu pomoći u boljem razumijevanju obrazovne strukture ispitanika i potencijalno uticati na zaključke istraživanja

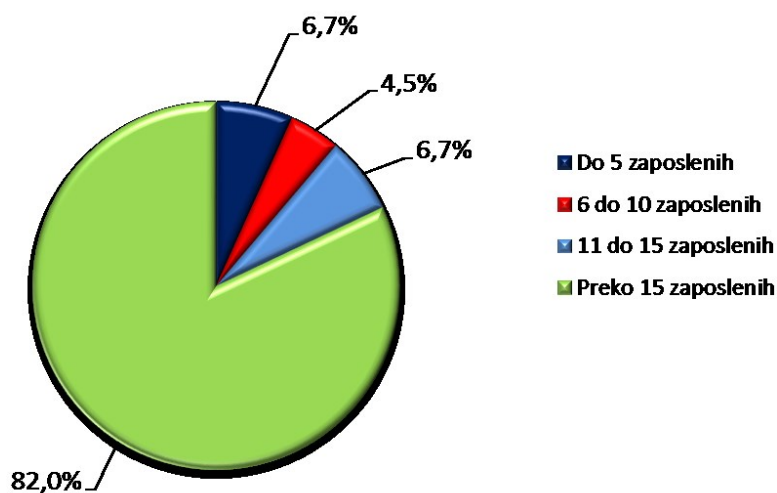
*Grafikon 4: Radni staž u organizaciji*



*Izvor: Autor završnog rada*

Na osnovu podataka možemo zaključiti da većina ispitanika (49 ispitanika ili 55,1%) ima do 5 godina radnog staža u organizaciji, što ukazuje na značajan udio novijih zaposlenika. Sledeća najveća grupa su ispitanici sa 6 do 10 godina staža (24 ispitanika ili 27,0%). Manji broj ispitanika ima radni staž od 11 do 15 godina (6 ispitanika ili 6,7%), 16 do 20 godina (4 ispitanika ili 4,5%), te više od 20 godina (6 ispitanika ili 6,7%). Ovi podaci mogu pomoći u planiranju razvoja zaposlenih, obuke i zadržavanju radne snage, jer ukazuju na potencijalne razlike u iskustvu i potrebama među različitim grupama zaposlenih.

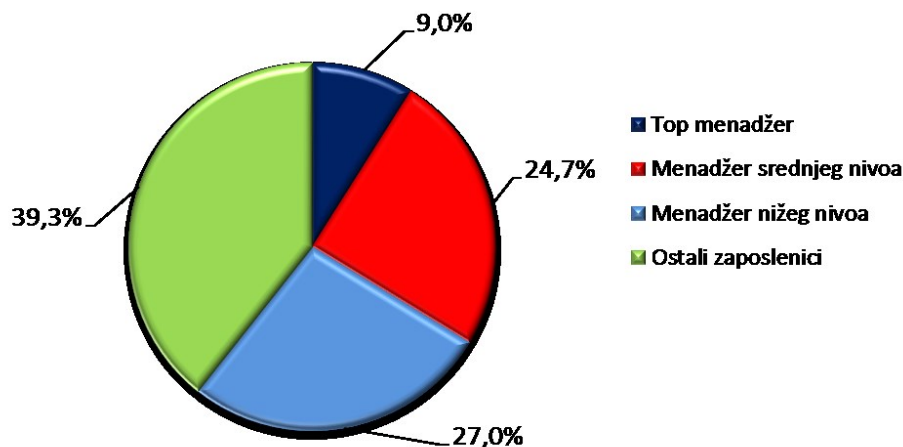
*Grafikon 5: Broj zaposlenih u organizaciji*



*Izvor: Autor završnog rada*

Na osnovu podataka možemo zaključiti da velika većina ispitanika (73 ispitanika ili 82,0%) radi u organizacijama koje imaju više od 15 zaposlenih, što ukazuje da su većina ispitanika zaposleni u većim organizacijama. Manji broj ispitanika radi u organizacijama s manjim brojem zaposlenih: do 5 zaposlenih (6 ispitanika ili 6,7%), 6 do 10 zaposlenih (4 ispitanika ili 4,5%), i 11 do 15 zaposlenih (6 ispitanika ili 6,7%).

*Grafikon 6: Trenutna pozicija ispitanika u organizaciji*



*Izvor: Autor završnog rada*

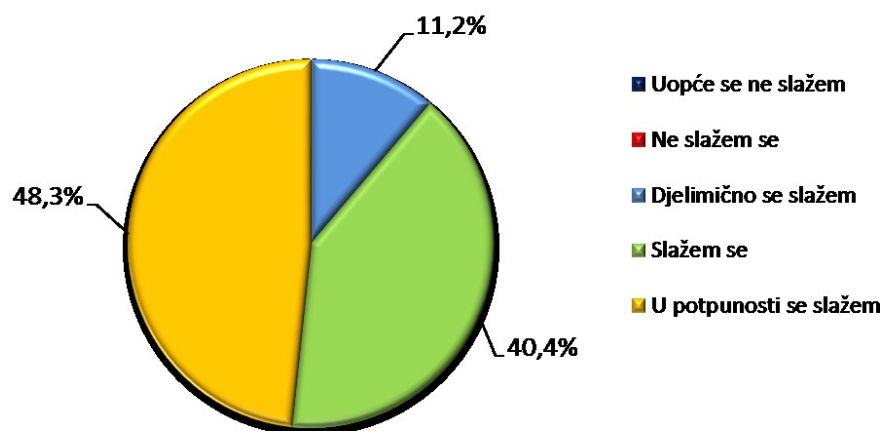
Na osnovu podataka možemo zaključiti da većina ispitanika (35 ispitanika ili 39,3%) spada u kategoriju ostalih zaposlenika, što čini najveći segment populacije u ovom istraživanju. Menadžeri nižeg nivoa čine 27,0% ispitanika (24 ispitanika), menadžeri srednjeg nivoa 24,7% (22 ispitanika), dok top menadžeri čine najmanju grupu sa 9,0% ili 8 ispitanika.

## 6.2. Testiranje hipoteza

### 6.2.1. Prva pomoćna hipoteza

Prva pomoćna hipoteza koja glasi: „osiguravajuća društava u Bosni i Hercegovini dobro razvijenom internom komunikacijom u organizaciji i brzim odgovorima na tražene usluge, utiču na uspjeh poslovanja“, ispitivana je kroz nekoliko pitanja iz upitnika koji je dostavljen ispitanicima. Nakon deskriptivne analize, urađena je statistička analiza pomoću statističkog programa za obradu podataka (SPSS), a u svrhu testiranja glavne i pomoćnih hipoteza.

Grafikon 7: Brzina odgovora na tražene usluge klijenata pozitivno utiče na uspješnost poslovanja organizacije.

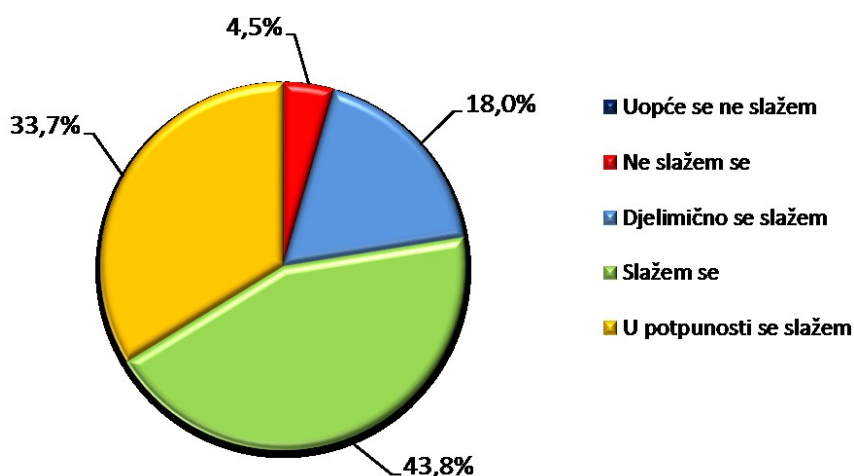


Izvor: Autor završnog rada

Dobijeni rezultati pokazuju da postoji značajna saglasnost među ispitanicima o tvrdnji da „brzina odgovora na tražene usluge klijenata pozitivno utiče na uspješnost poslovanja organizacije“. Nijedan ispitanik nije izrazio neslaganje s ovom tvrdnjom, što ukazuje na univerzalno prepoznatu važnost ovog faktora. Ovo nesumnjivo ukazuje da je uticaj brzine odgovora na uspješnost poslovanja neosporan među ispitanicima. Također može ukazivati na općeprihvaćen stav o važnosti brzih odgovora i brzine reagiranja u savremenom poslovanju. Manji broj ispitanika djelimično se slaže sa tvrdnjom (10 ispitanika ili 11,2%), što može značiti da oni prepoznaju važnost brzine odgovora, ali možda smatraju da postoje i drugi faktori koji imaju sličan ili veći uticaj na uspješnost poslovanja. Ova grupa može smatrati da, iako važan, brzina odgovora nije jedini ključni faktor. Značajan broj ispitanika (36 ispitanika ili 40,4%) slaže se sa tvrdnjom, što pokazuje da prepoznaju brzinu odgovora kao važan element poslovnog uspjeha. Ova grupa ispitanika vjeruje da brzi odgovori značajno poboljšavaju zadovoljstvo klijenata i operativnu efikasnost, što direktno doprinosi uspješnosti organizacije. Najveći broj ispitanika (43 ispitanika ili 48,3%) u potpunosti se slaže sa tvrdnjom, što ukazuje na snažno uvjerenje da je brzina odgovora na klijentske usluge ključni faktor uspjeha. Ovi ispitanici vjeruju da je brzina odgovora kritična za održavanje visokog nivoa zadovoljstva klijenata, što vodi ka lojalnosti klijenata i pozitivnim poslovnim rezultatima.

Analiza odgovora ukazuje na visok stepen saglasnosti među ispitanicima da brzina odgovora na tražene usluge klijenata pozitivno utiče na uspješnost poslovanja organizacije. Sa 88,7% ispitanika koji se slažu ili u potpunosti slažu sa tvrdnjom, jasno je da se brzina odgovora smatra vitalnim aspektom u postizanju poslovnog uspjeha. Ovi rezultati ukazuju da organizacije trebaju ulagati u brze i efikasne sisteme za odgovaranje na potrebe klijenata kako bi poboljšale svoju konkurentsku poziciju i poslovne rezultate.

Grafikon 8: U osiguravajućem društvu u kojem sam zaposlen/a veliku pažnju pridajemo brzini odgovora na tražene usluge klijenata.



Izvor: Autor završnog rada

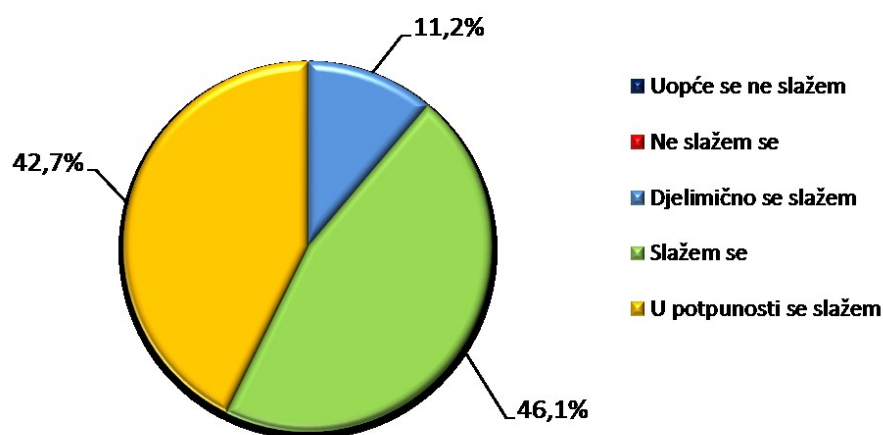
Kao i kod prethodnog pitanja i ovdje rezultati pokazuju da većina ispitanika prepoznaje važnost brzine odgovora na tražene usluge klijenata unutar svojih osiguravajućih društava, ali postoji i manji broj onih koji su manje saglasni s ovom tvrdnjom. Nijedan ispitanik nije izrazio potpuno neslaganje, što ukazuje da svi ispitanici priznaju barem određeni nivo pažnje posvećene brzini odgovora na klijentske zahtjeve unutar svojih organizacija. Mali broj ispitanika (4 ispitanika ili 4,4%) ne slaže se s tvrdnjom, što može ukazivati na percepciju da njihovo osiguravajuće društvo ne pridaje dovoljno pažnje brzini odgovora. Ovo može biti znak da postoji prostor za poboljšanje unutar tih organizacija. Sa tvrdnjom se djelimično slaže 16 ispitanika ili 17,9% od ukupnog broja anketiranih. Ova grupa ispitanika priznaje da postoji određena pažnja posvećena brzini odgovora, ali možda smatraju da to nije prioritet njihove organizacije ili da postoje drugi faktori koji su jednako važni. Ova grupa može ukazivati na potrebu za dodatnim poboljšanjima u procesima odgovaranja na klijentske zahtjeve. Najveći dio ispitanika (39 ispitanika ili 43,8%) slaže se s tvrdnjom, što pokazuje da njihove organizacije pridaju značajnu pažnju brzini odgovora na klijentske usluge. Ovo može ukazivati na efikasne procese i kulturu unutar društava koja podržava brze odgovore. Značajan broj ispitanika (30 ispitanika ili 33,7%) u potpunosti se slaže, što pokazuje da njihove organizacije imaju jasan fokus na brzinu odgovora kao ključni faktor u poslovanju. Ovi ispitanici vjeruju da je njihovo društvo izuzetno posvećeno brzom i efikasnom odgovaranju na klijentske zahtjeve.

Analiza odgovora ukazuje na opći konsenzus među ispitanicima da osiguravajuća društva u kojima su zaposleni pridaju veliku pažnju brzini odgovora na klijentske zahtjeve. Sa 77,5% ispitanika koji se slažu ili u potpunosti slažu s tvrdnjom, očigledno je da je brzina odgovora prepoznata kao važan aspekt poslovanja. Međutim, prisustvo 4,4% ispitanika koji se ne slažu i 17,9% koji se djelimično slažu, ukazuje na to da postoji prostor i područja za poboljšanje. Organizacije bi trebale razmotriti dodatne strategije i inicijative za



unapređenje brzine odgovora, posebno u dijelovima gdje zaposleni osjećaju da pažnja nije dovoljna. Fokusi na kontinuirano poboljšanje procesa i komunikaciju unutar timova, mogu pomoći u postizanju još većeg nivoa zadovoljstva klijenata i uspjeha organizacije.

*Grafikon 9: Dobro razvijena interna komunikacija među zaposlenima u osiguravajućem društvu pozitivno utiče na uspješnost poslovanja.*



*Izvor: Autor završnog rada*

Rezultati ukazuju na visoku saglasnost među ispitanicima o tvrdnji da „dobro razvijena interna komunikacija među zaposlenima u osiguravajućem društvu pozitivno utiče na uspješnost poslovanja“. Nijedan ispitanik nije izrazio neslaganje, što ukazuje na univerzalno prepoznatu važnost interne komunikacije. Ovo ukazuje na općeprihvaćen stav o značaju dobre komunikacije unutar organizacije. Manji broj ispitanika (10 ispitanika ili 11,2%) djelimično se slaže sa tvrdnjom, što može značiti da prepoznaju važnost interne komunikacije, ali možda smatraju da postoje i drugi faktori koji imaju sličan ili veći uticaj na uspješnost poslovanja. Ova grupa može smatrati da, iako važna, interna komunikacija nije jedini ključni faktor. Najveći broj ispitanika (41 ispitanik ili 46,1%) slaže se sa tvrdnjom, što pokazuje da prepoznaju dobru internu komunikaciju kao važan element poslovnog uspjeha. Ova grupa ispitanika vjeruje da efikasna komunikacija unutar organizacije značajno poboljšava koordinaciju, smanjuje nesporazume i povećava efikasnost. Značajan broj ispitanika (38 ispitanika ili 42,7%) u potpunosti se slaže sa tvrdnjom, što ukazuje na snažno uvjerenje da je dobro razvijena interna komunikacija ključni faktor uspjeha. Ovi ispitanici vjeruju da kvalitetna komunikacija unutar organizacije doprinosi boljem timskom radu, bržem rješavanju problema i većem zadovoljstvu zaposlenika, što direktno utiče na poslovne rezultate.

Analiza odgovora ukazuje na visok stepen saglasnosti među ispitanicima da dobro razvijena interna komunikacija među zaposlenima u osiguravajućem društvu pozitivno utiče na uspješnost poslovanja. Sa 88,7% ispitanika koji se slažu ili u potpunosti slažu sa tvrdnjom, jasno je da se interna komunikacija smatra vitalnim aspektom u postizanju

poslovnog uspjeha. Prisustvo 11,2% ispitanika koji se djelimično slažu ukazuje na to da, iako je prepoznata važnost interne komunikacije, postoji percepcija da su i drugi faktori važni. Organizacije bi trebale kontinuirano raditi na unapređenju interne komunikacije kako bi osigurale optimalno poslovanje i visok nivo zadovoljstva među zaposlenima, što će dugoročno doprinijeti uspjehu i konkurentskoj prednosti na tržištu.

Prva pomoćna hipoteza ima tri varijable: interna komunikacija, brzina odgovora i uspješnost poslovanja. Hipoteza u prvom dijelu pretpostavlja *da osiguravajuća društva u Bosni i Hercegovini dobro razvijenom internom komunikacijom utiču na uspješnost poslovanja*. Za testiranje pomoćne hipoteze korištena je neparametarska tehnika linearne korelacije prema Spearman-u.

Tabela 2: *Neparametarska korelacija interna komunikacija i uspješnost poslovanja.*

Correlations				
	Dobro razvijena interna komunikacija među zaposlenima u osiguravajućem društvu pozitivno utiče na uspješnost poslovanja.	Correlation Coefficient	1,000	,379**
Spearman's rho	Dobro razvijena interna komunikacija među zaposlenima u osiguravajućem društvu pozitivno utiče na uspješnost poslovanja.	Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	89	89
	Organizacija u kojoj sam zaposlen/a ostvaruje veoma uspješne finansijske rezultate.	Correlation Coefficient	,379**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	89	89

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

*Izvor: Autor završnog rada*

Analiza korelacije između interne komunikacije i uspješnosti poslovanja prikazuju Spearmanovu korelaciju između dobro razvijene interne komunikacije među zaposlenima i uspješnosti poslovanja (finansijski rezultati). Prema Spearmanov-om koeficijentu korelacije ( $r$ ), vrijednost koeficijenta korelacije iznosi  $r = 0,379$ , što ukazuje na umjerenu pozitivnu korelaciju između ove dvije varijable. To znači da, kako se povećava pažnja posvećena dobro razvijenoj internoj komunikaciji zaposlenih, postoji tendencija da se i uspješnost poslovanja (finansijski rezultati) organizacije poboljšavaju. Statistička značajnost (Sig. 2-tailed), odnosno vrijednost značajnosti iznosi 0,000, što je ispod praga od 0,01. Ovo ukazuje da je korelacija statistički značajna na nivou od 1%. Dakle, postoji vrlo mala vjerovatnoća da je ova korelacija nastala slučajno. Kao što je i ranije navedeno, broj uzoraka ( $N=89$ ) je dovoljno velika veličina uzorka da daje pouzdane rezultate.

Umjerena pozitivna korelacija ( $r = 0,379$ ) sugerira da postoji značajna veza između dobro razvijene interne komunikacije zaposlenih i uspješnosti poslovanja osiguravajućeg društva. To može značiti da dobra interna komunikacija ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo klijenata, što se posljedično odražava na bolje finansijske rezultate, odnosno uspješnost poslovanja. Međutim, ova korelacija nije dovoljno jaka da bi se moglo zaključiti da dobra interna komunikacija jedina značajno utiče na uspješnost poslovanja.

Rezultati analize pokazuju da postoji značajna veza između interne komunikacije i finansijske uspješnosti osiguravajućeg društva. Ovo pruža menadžmentu korisne uvide za dalji razvoj strategija koje će poboljšati komunikaciju i, posljedično, poslovne rezultate.

Hipoteza u drugom dijelu pretpostavlja *da osiguravajuća društva u Bosni i Hercegovini brzim odgovorima na tražene usluge utiču na uspješnost poslovanja*. Za testiranje pomoćne hipoteze korištena je neparametarska tehnika linearne korelacije prema Spearman-u.

Tabela 3: *Neparametarska korelacija brzina odgovora i uspješnost poslovanja.*

Correlations				
			U osiguravajućem društvu u kojem sam zaposlen/a veliku pažnju pridajemo brzini odgovora na tražene usluge klijenata.	Organizacija u kojoj sam zaposlen/a ostvaruje veoma uspješne finansijske rezultate.
Spearman's rho	U osiguravajućem društvu u kojem sam zaposlen/a veliku pažnju pridajemo brzini odgovora na tražene usluge klijenata.	Correlation Coefficient	1,000	,425**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	89	89
	Organizacija u kojoj sam zaposlen/a ostvaruje veoma uspješne finansijske rezultate.	Correlation Coefficient	,425**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	89	89

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

*Izvor: Autor završnog rada*

Analizom rezultata korelacije između pažnje koju osiguravajuće društvo pridaje brzini odgovora na tražene usluge klijenata i finansijske uspješnosti organizacije, možemo zaključiti nekoliko ključnih stvari. Vrijednost Spearmanov-og koeficijenta korelacije iznosi  $r = 0,425$ , što ukazuje na umjerenu pozitivnu korelaciju između ove dvije varijable. To znači da, kako se povećava pažnja posvećena brzini odgovora na usluge klijenata, postoji tendencija da se i finansijski rezultati organizacije poboljšavaju. Vrijednost značajnosti (Sig. 2-tailed) iznosi 0,000, što je ispod praga od 0,01. Ovaj podatak ukazuje da je korelacija statistički značajna na nivou od 1%. Dakle, postoji vrlo mala vjerovatnoća da je ova korelacija nastala slučajno.

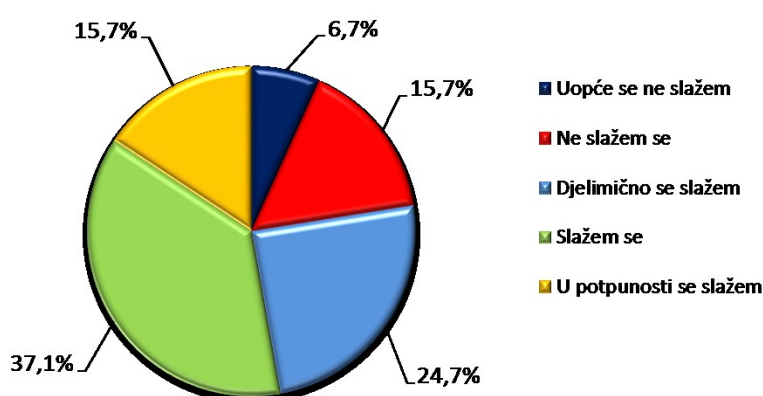
Umjerena pozitivna korelacija ( $r = 0,425$ ) sugerira da postoji značajna veza između brzine odgovora na usluge klijenata i finansijskog uspjeha (uspješnosti poslovanja) osiguravajućeg društva. To može značiti da efikasnost i brzina usluga imaju pozitivan uticaj na zadovoljstvo klijenata, što se posljedično odražava na bolje finansijske rezultate. Međutim, ni ova korelacija nije dovoljno jaka da bi se moglo zaključiti da brzina odgovora na usluge klijenata jedina značajno utiče na finansijski uspjeh.

S obzirom na značajnu korelaciju, osiguravajuće društvo bi trebalo nastaviti ulagati u poboljšanje efikasnosti i brzine svojih usluga kako bi dodatno poboljšalo finansijske rezultate. Efikasnost usluga treba biti dio šire strategije koja obuhvata različite aspekte poslovanja, uključujući menadžment, tehnologiju, obuku zaposlenih i marketing.

### 6.2.2. Druga pomoćna hipoteza

Druga pomoćna hipoteza koja glasi: „*timski rad unutar osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo zaposlenika*“, ispitivana je kroz dijelove upitnika koji se odnose na timski rad i zadovoljstvo zaposlenika. Za potrebe provjere druge pomoćne hipoteze, prvo je deskriptivnom analizom prikazan nivo efikasnosti timskog rada u organizaciji u kojoj je zaposlen ispitanik. Zatim je provjerena tvrdnja da li i u kojoj mjeri timski rad utiče na uspješnost poslovanja organizacije, i na kraju da li timski rad unutar osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo zaposlenika. Statistička analiza je urađena pomoću statističkog programa za obradu podataka (SPSS).

*Grafikon 10: Smatram da je efikasnost timskog rada u osiguravajućem društvu u kojem sam zaposlen/a na visokom nivou.*



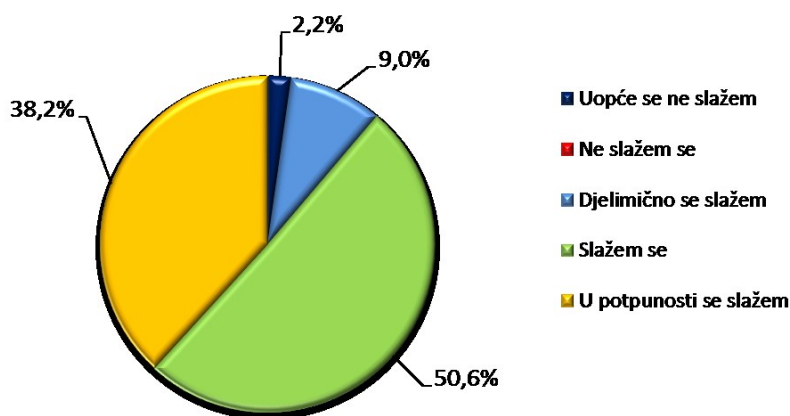
*Izvor: Autor završnog rada*

Rezultati pokazuju raznolike stavove među ispitanicima o efikasnosti timskog rada u osiguravajućem društvu u kojem su zaposleni. Dok većina ispitanika izražava pozitivne stavove, značajan broj ih nije u potpunosti saglasan s tvrdnjom. Manji broj ispitanika (6 ispitanika ili 6,7%) uopće se ne slaže s tvrdnjom, što ukazuje na percepciju da je efikasnost

timskog rada u njihovom društvu niska. Ovo može biti signal za menadžment da postoje ozbiljni problemi u timskom radu koji zahtijevaju hitnu pažnju i intervenciju. Značajan broj ispitanika (14 ispitanika ili 15,7%) ne slaže se s tvrdnjom, što ukazuje da postoji nezadovoljstvo među zaposlenima u vezi sa trenutnim stanjem timskog rada. Ovi rezultati mogu ukazivati na potrebu za poboljšanjem komunikacije, saradnje i koordinacije među timovima. Četvrtina ispitanika (22 ispitanika ili 24,7%) djelimično se slaže sa tvrdnjom, što može značiti da prepoznaju određene aspekte efikasnog timskog rada, ali smatraju da postoji značajan prostor za poboljšanje. Ova grupa može ukazivati na mješovita iskustva ili inkonzistentnost u efikasnosti timskog rada među različitim timovima unutar organizacije. Najveći broj ispitanika (33 ispitanika ili 37,1%) slaže se sa tvrdnjom, što pokazuje da dobar dio zaposlenih smatra da je efikasnost timskog rada na visokom nivou. Ovo može ukazivati na postojanje jakih timova sa dobrom komunikacijom i saradnjom, koji doprinose ukupnoj produktivnosti i uspjehu društva. Manji broj ispitanika (14 ispitanika ili 15,7%) u potpunosti se slaže sa tvrdnjom, što ukazuje na to da neki zaposlenici smatraju efikasnost timskog rada izuzetno visokom. Ova grupa vjeruje da su timski rad i saradnja na optimalnom nivou, što značajno doprinosi poslovnim rezultatima.

Analiza odgovora pokazuje raznolikost stavova među ispitanicima o efikasnosti timskog rada u njihovom osiguravajućem društvu. Iako većina ispitanika (52,8%) izražava saglasnost ili potpunu saglasnost s tvrdnjom, postoji značajan broj ispitanika (22,5%) koji se ne slažu ili uopće ne slažu, te 24,7% koji se djelimično slažu. Ovi rezultati ukazuju na to da, iako postoje pozitivni primjeri efikasnog timskog rada, postoji značajan prostor za poboljšanje. Organizacije bi trebale analizirati specifične probleme koji uzrokuju nezadovoljstvo među zaposlenima i implementirati strategije za unapređenje timske efikasnosti, kao što su bolja komunikacija, jasnija definicija uloga i odgovornosti, te kontinuirano usavršavanje zaposlenih. Fokus na ove aspekte može pomoći u podizanju ukupne efikasnosti timskog rada i doprinositi dugoročnom uspjehu osiguravajućeg društva.

*Grafikon 11: Timski rad utiče na uspješnost poslovanja organizacije.*

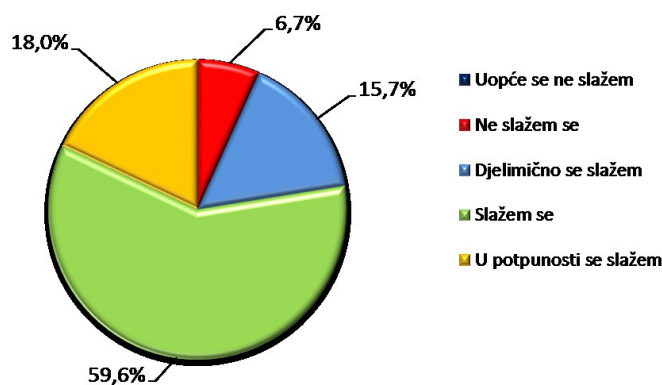


*Izvor: Autor završnog rada*

Rezultati pokazuju da velika većina ispitanika smatra da timski rad značajno utiče na uspješnost poslovanja organizacije. Analiza odgovora omogućava bolji uvid u percepcije zaposlenih o važnosti timskog rada. Vrlo mali broj ispitanika (2 ispitanika ili 2,2%) uopće se ne slaže s tvrdnjom, što ukazuje da je za njih uticaj timskog rada na poslovnu uspješnost minimalan ili nepostojeći. Ovo može biti znak da ovi ispitanici možda imaju loša iskustva s timskim radom ili da rade u okruženju gdje timski rad nije dobro implementiran. Nijedan ispitanik nije odabrao opciju da se ne slaže sa tvrdnjom, što ukazuje da nijedan ispitanik nije u potpunosti protiv tvrdnje da timski rad utiče na uspješnost poslovanja. Grupa ispitanika (8 ispitanika ili 9,0%) se djelimično slaže sa tvrdnjom, što može značiti da prepoznaju određeni uticaj timskog rada na poslovanje, ali možda smatraju da postoje i drugi faktori koji su jednako važni ili važniji. Ova grupa može ukazivati na percepciju da timski rad nije jedini ključni faktor za uspjeh. Najveći broj ispitanika (45 ispitanika ili 50,6%) slaže se sa tvrdnjom, što pokazuje da većina ispitanika smatra da timski rad značajno doprinosi uspješnosti poslovanja. Ovi ispitanici vjeruju da efikasan timski rad poboljšava komunikaciju, povećava produktivnost i inovativnost, te doprinosi boljem poslovnom rezultatu. Značajan broj ispitanika (34 ispitanika ili 38,2%) u potpunosti se slaže sa tvrdnjom, što ukazuje na snažno uvjerenje da je timski rad ključni faktor uspjeha. Ovi ispitanici vjeruju da dobro organizovani timovi i kvalitetna saradnja među članovima tima direktno doprinose poslovnom uspjehu.

Analiza odgovora pokazuje visok stepen saglasnosti među ispitanicima da timski rad utiče na uspješnost poslovanja organizacije. Sa 88,7% ispitanika koji se slažu ili u potpunosti slažu s tvrdnjom, jasno je da se timski rad smatra vitalnim aspektom poslovnog uspjeha. Iako postoji mali broj ispitanika (2,2%) koji se uopće ne slažu i 9,0% koji se djelimično slažu, većina ispitanika prepoznaje značajan uticaj timskog rada. Organizacije bi trebale kontinuirano ulagati u razvoj timskog rada kroz treninge, teambuilding aktivnosti i promociju kulture saradnje kako bi osigurale dugoročni uspjeh i konkurentsku prednost. Fokus na unapređenje timskog rada može dovesti do poboljšanja interne komunikacije, većeg zadovoljstva zaposlenih i povećane efikasnosti poslovanja.

*Grafikon 12: Timski rad unutar osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo zaposlenika.*



*Izvor: Autor završnog rada*

Rezultati istraživanja pokazuju visoku saglasnost među ispitanicima da „*timski rad unutar osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo zaposlenika*“. Nijedan ispitanik nije odabrao opciju da se uopće ne slaže sa postavljenom tvrdnjom, što ukazuje na univerzalno prepoznatu važnost timskog rada za zadovoljstvo zaposlenika. Ovo ukazuje da svi ispitanici vide barem neki pozitivan uticaj timskog rada. Mali broj ispitanika (6 ispitanika ili 6,7%) ne slaže se s tvrdnjom, što može ukazivati na individualne ili organizacijske razlike koje utiču na percepciju timskog rada. Ovi ispitanici možda rade u okruženjima gdje timski rad nije dobro implementiran ili nisu imali pozitivna iskustva sa timskim radom. Djelimično se slaže s tvrdnjom 14 ispitanika ili 15,7%, što može značiti da prepoznaju određeni pozitivan uticaj timskog rada, ali smatraju da postoje i drugi faktori koji značajno utiču na njihovo zadovoljstvo. Ova grupa može ukazivati na potrebu za poboljšanjem određenih aspekata timskog rada kako bi se povećalo zadovoljstvo zaposlenika. Najveći broj ispitanika (53 ispitanika ili 59,6%) slaže se s tvrdnjom, što pokazuje da većina zaposlenih prepoznaje pozitivan uticaj timskog rada na njihovo zadovoljstvo. Ovi ispitanici vjeruju da timski rad poboljšava međusobnu komunikaciju, podršku i saradnju, što doprinosi većem zadovoljstvu na radnom mjestu. Značajan broj ispitanika (16 ispitanika ili 18,0%) u potpunosti se slaže s tvrdnjom, što ukazuje na snažno uvjerenje da timski rad ima ključni pozitivan uticaj na zadovoljstvo zaposlenika. Ovi ispitanici vjeruju da efikasan timski rad direktno doprinosi njihovom zadovoljstvu i motivaciji na poslu.

Analiza odgovora pokazuje visok stepen saglasnosti među ispitanicima da timski rad unutar osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo zaposlenika. Sa 77,5% ispitanika koji se slažu ili u potpunosti slažu s tvrdnjom, jasno je da se timski rad smatra važnim aspektom za zadovoljstvo zaposlenih. Međutim, prisustvo 6,7% ispitanika koji se ne slažu i 15,7% koji se djelimično slažu ukazuje na to da postoji prostor za poboljšanje. Organizacije bi trebale analizirati specifične izazove i probleme koje zaposlenici percipiraju u vezi s timskim radom i implementirati strategije za unapređenje timske saradnje i komunikacije. Fokus na unapređenje timskog rada može dovesti do povećanja zadovoljstva zaposlenih, što će dugoročno doprinositi boljim poslovnim rezultatima i uspjehu osiguravajućih društava.

Druga pomoćna hipoteza ima dvije varijable: timski rad i zadovoljstvo ispitanika. Hipoteza pretpostavlja *timski rad unutar osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo zaposlenika*. Za testiranje pomoćne hipoteze korištena je neparametarska tehnika linearne korelacije prema Spearman-u.

Analizom rezultata korelacije između efikasnosti timskog rada i uticaja timskog rada na zadovoljstvo zaposlenika, možemo zaključiti nekoliko ključnih stvari. Vrijednost Spearmanov-og koeficijenta korelacije iznosi  $r = 0,441$ , što ukazuje na umjerenu pozitivnu korelaciju između ove dvije varijable. To znači da, kako se povećava efikasnost timskog rada, postoji tendencija da se i zadovoljstvo zaposlenika povećava (poboljšava). Vrijednost značajnosti (Sig. 2-tailed) iznosi 0,000, što je ispod praga od 0,01. Ovaj podatak ukazuje

da je korelacija statistički značajna na nivou od 1%. Statistička značajnost korelacije sugerše da je veza između ovih varijabli vjerovatno stvarna i da nije rezultat slučajnosti.

Umjerena pozitivna korelacija ( $r = 0,441$ ) sugerše da postoji značajna veza percepcije efikasnosti timskog rada i percepcije uticaja timskog rada na zadovoljstvo zaposlenika. To znači da, kako raste percepcija o visokom nivou efikasnosti timskog rada, tako raste i percepcija o pozitivnom uticaju timskog rada na zadovoljstvo zaposlenika. Obzirom da ova korelacija nije dovoljno jaka, ne može se zaključiti da efikasnost timskog rada jedino značajno utiče na zadovoljstvo zaposlenika.

*Tabela 4: Neparametarska korelacija timski rad i zadovoljstvo ispitanika.*

Correlations				
			Smatram da je efikasnost timskog rada u osiguravajućem društvu u kojem sam zaposlen/a na visokom nivou.	Timski rad unutar osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo zaposlenika.
Spearman's rho	Smatram da je efikasnost timskog rada u osiguravajućem društvu u kojem sam zaposlen/a na visokom nivou.	Correlation Coefficient	1,000	,441**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	89	89
	Timski rad unutar osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo zaposlenika.	Correlation Coefficient	,441**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	89	89

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

*Izvor: Autor završnog rada*

Organizacija treba nastaviti raditi na unapređenju efikasnosti timskog rada, jer to može dodatno povećati zadovoljstvo zaposlenika. To uključuje obuke za timski rad, jasno definiranje uloga i odgovornosti, te podsticanje saradnje i komunikacije među članovima tima. Pozitivni uticaji timskog rada na zadovoljstvo zaposlenika trebaju biti promovirani unutar organizacije kako bi se podigla svijest o važnosti timske saradnje.

Rezultati analize pokazuju da postoji značajna veza između percepcije efikasnosti timskog rada i percepcije uticaja timskog rada na zadovoljstvo zaposlenika u osiguravajućim društvima u Bosni i Hercegovini. Ovi rezultati pružaju menadžmentu korisne uvide za dalji razvoj strategija koje će poboljšati timski rad i povećati zadovoljstvo zaposlenika.

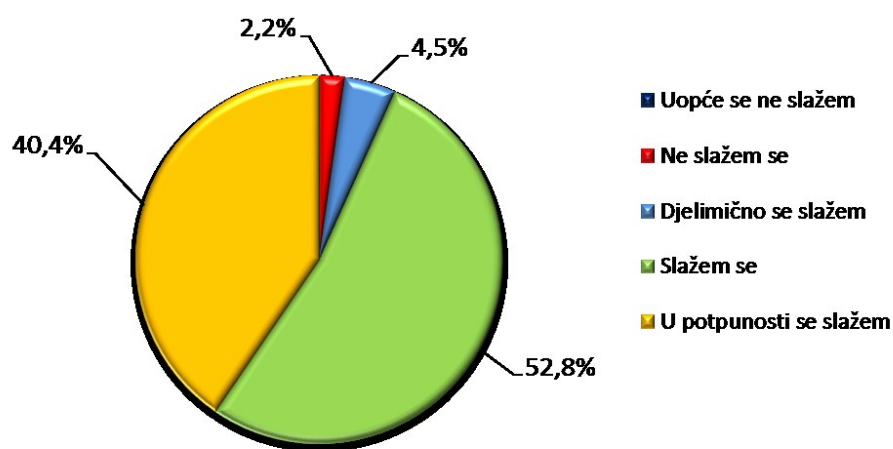
### 6.2.3. Treća pomoćna hipoteza

Treća pomoćna hipoteza koja glasi: „*preduzetnička organizacijska kultura pozitivno utiče na motivaciju i angažiranost zaposlenika*“, ispitivana je kroz dijelove upitnika koji se



odnose na preduzetničku organizacijsku kulturu i motivaciju i angažiranost zaposlenika. Za potrebe provjere treće pomoćne hipoteze, prvo je deskriptivnom analizom prikazan nivo slaganja ispitanika sa tvrdnjom da je način vođenja organizacije veoma bitan pri motivaciji zaposlenika. Zatim su mjereni stavovi ispitanika o tvrdnji da organizacijska kultura ima veliki uticaj na motivaciju i angažiranost zaposlenika. I na kraju, da li i u kojoj mjeri preduzetnička organizacijska kultura pozitivno utiče na motivaciju i angažiranost zaposlenika. U nastavku je statističkom analizom testirana definirana hipoteza, pomoću statističkog programa za obradu podataka (SPSS).

*Grafikon 13: Smatram da je način vođenja organizacije veoma bitan pri motivaciji zaposlenih.*

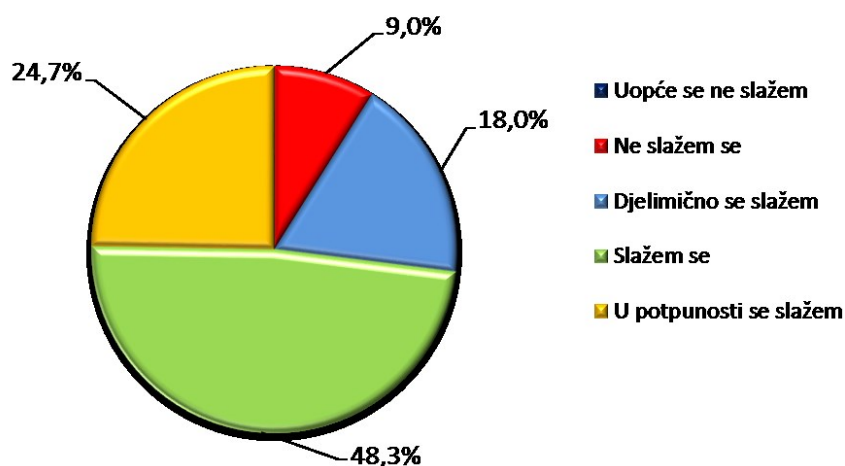


*Izvor: Autor završnog rada*

Rezultati pokazuju da velika većina ispitanika smatra da je način vođenja organizacije veoma bitan pri motivaciji zaposlenih. Nijedan ispitanik nije odabrao opciju da se uopće ne slaže s tvrdnjom, što ukazuje na univerzalno prepoznatu važnost načina vođenja za motivaciju zaposlenih. Svi ispitanici vide barem neki značaj načina vođenja u kontekstu motivacije. Mali broj ispitanika (2 ispitanika ili 2,2%) ne slaže se s tvrdnjom, što može ukazivati na individualne ili organizacijske razlike koje utiču na percepciju važnosti načina vođenja. Ovi ispitanici možda smatraju da drugi faktori igraju važniju ulogu u motivaciji zaposlenih. Djelimično se slaže s tvrdnjom 4 ispitanika ili 4,5%, što može značiti da prepoznaju određeni uticaj načina vođenja na motivaciju, ali možda smatraju da postoje i drugi faktori koji su jednako važni ili važniji. Ova grupa može ukazivati na to da je način vođenja važan, ali ne i presudan. Najveći broj ispitanika (47 ispitanika ili 52,8%) slaže se s tvrdnjom, što pokazuje da većina zaposlenih prepoznaje važnost načina vođenja za motivaciju. Ovi ispitanici vjeruju da dobar način vođenja poboljšava komunikaciju, povećava podršku i doprinosi većem zadovoljstvu zaposlenih. Značajan broj ispitanika (36 ispitanika ili 40,4%) u potpunosti se slaže s tvrdnjom, što ukazuje na snažno uvjerenje da način vođenja ima ključni pozitivan uticaj na motivaciju zaposlenih. Ovi ispitanici vjeruju da kvalitetno vođenje direktno doprinosi njihovoj motivaciji i produktivnosti.

Analiza odgovora pokazuje visok stepen saglasnosti među ispitanicima da je način vođenja organizacije veoma bitan pri motivaciji zaposlenih. Sa 93,2% ispitanika koji se slažu ili u potpunosti slažu s tvrdnjom, jasno je da se način vođenja smatra vitalnim aspektom za motivaciju zaposlenih. Međutim, prisustvo 2,2% ispitanika koji se ne slažu i 4,5% koji se djelimično slažu ukazuje na to da postoji prostor za poboljšanje. Organizacije bi trebale analizirati specifične izazove i probleme koje zaposlenici percipiraju u vezi s načinom vođenja i implementirati strategije za unapređenje liderstva i menadžmenta. Fokus na unapređenje načina vođenja može dovesti do povećanja motivacije zaposlenih, što će dugoročno doprinosti boljim poslovnim rezultatima i uspjehu organizacije.

*Grafikon 14: Organizacijska kultura ima veliki uticaj na motivaciju i angažiranost zaposlenika.*



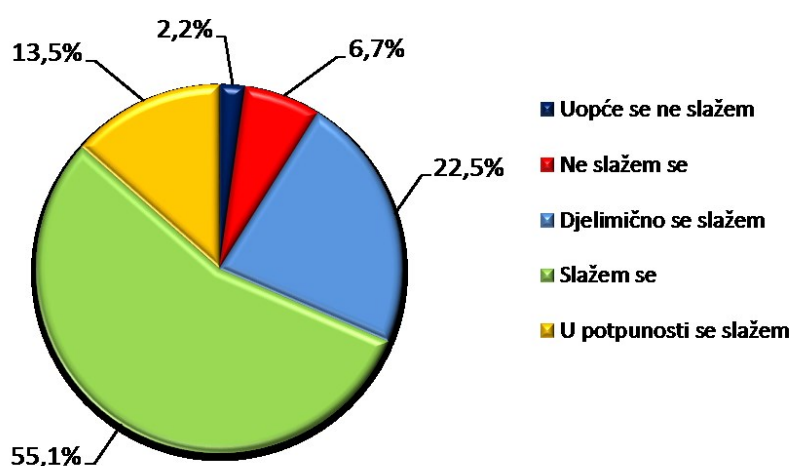
*Izvor: Autor završnog rada*

Rezultati pokazuju da velika većina ispitanika smatra da organizacijska kultura ima značajan uticaj na motivaciju i angažiranost zaposlenika. Nijedan ispitanik nije odabrao opciju „uopće se ne slažem“, što ukazuje na univerzalno prepoznatu važnost organizacijske kulture za motivaciju i angažiranost zaposlenika. Svi ispitanici vide barem neki značaj organizacijske kulture u kontekstu motivacije i angažiranosti. Mali broj ispitanika (8 ispitanika ili 9,0%) ne slaže se s tvrdnjom, što može ukazivati na individualne ili organizacijske razlike koje utiču na percepciju važnosti organizacijske kulture. Ovi ispitanici možda smatraju da drugi faktori igraju važniju ulogu u motivaciji i angažiranosti zaposlenika. S tvrdnjom se djelimično slaže 16 ispitanika ili 18,0%, što može značiti da prepoznaju određeni uticaj organizacijske kulture, ali smatraju da postoje i drugi faktori koji su jednako važni ili važniji. Ova grupa može ukazivati na to da organizacijska kultura igra važnu, ali ne presudnu ulogu u motivaciji i angažiranosti zaposlenika. Najveći broj ispitanika (43 ispitanika ili 48,3%) slaže se s tvrdnjom, što pokazuje da većina zaposlenih prepoznaje važnost organizacijske kulture za njihovu motivaciju i angažiranost. Ovi ispitanici vjeruju da pozitivna organizacijska kultura poboljšava radnu atmosferu, povećava motivaciju i angažiranost zaposlenika. Značajan broj ispitanika (22 ispitanika ili

24,7%) u potpunosti se slaže s tvrdnjom, što ukazuje na snažno uvjerenje da organizacijska kultura ima ključni pozitivan uticaj na motivaciju i angažiranost zaposlenika. Ovi ispitanici vjeruju da kvalitetna organizacijska kultura direktno doprinosi njihovoj motivaciji, angažiranosti i produktivnosti.

Analiza odgovora pokazuje visok stepen saglasnosti među ispitanicima da organizacijska kultura ima veliki uticaj na motivaciju i angažiranost zaposlenika. Sa 73,0% ispitanika koji se slažu ili u potpunosti slažu s tvrdnjom, jasno je da se organizacijska kultura smatra vitalnim aspektom za motivaciju i angažiranost zaposlenika. Međutim, prisustvo 9,0% ispitanika koji se ne slažu i 18,0% koji se djelimično slažu ukazuje na to da postoji prostor za poboljšanje. Organizacije bi trebale analizirati specifične izazove i probleme koje zaposlenici percipiraju u vezi s organizacijskom kulturom i implementirati strategije za unapređenje radne atmosfere. Fokus na unapređenje organizacijske kulture može dovesti do povećanja motivacije i angažiranosti zaposlenika, što će dugoročno doprinostiti boljim poslovnim rezultatima i uspjehu organizacije.

*Grafikon 15: Preduzetnička organizacijska kultura pozitivno utiče na motivaciju i angažiranost zaposlenika.*



*Izvor: Autor završnog rada*

Rezultati pokazuju da većina ispitanika smatra da preduzetnička organizacijska kultura pozitivno utiče na motivaciju i angažiranost zaposlenika. Mali broj ispitanika (2 ispitanika ili 2,2%) se uopće ne slaže s tvrdnjom, što ukazuje da postoji vrlo mali procenat zaposlenih koji ne prepoznaju pozitivan uticaj preduzetničke organizacijske kulture na motivaciju i angažiranost. Ovi ispitanici možda imaju loša iskustva ili rade u okruženjima gde preduzetnička kultura nije prisutna. Nekoliko ispitanika (6 ispitanika ili 6,7%) ne slaže se s tvrdnjom, što može ukazivati na percepciju da preduzetnička kultura nije jedini ili glavni faktor koji utiče na motivaciju i angažiranost. Ovi ispitanici možda smatraju da postoje i drugi, važniji faktori. Značajan broj ispitanika (20 ispitanika ili 22,4%) djelimično se slaže s tvrdnjom, što može značiti da prepoznaju određeni pozitivan uticaj preduzetničke organizacijske kulture, ali vjeruju da postoje i drugi faktori koji značajno utiču na

motivaciju i angažiranost. Ova grupa može ukazivati na potrebu za dodatnim aspektima koji podržavaju preduzetničku kulturu. Najveći broj ispitanika (49 ispitanika ili 55,1%) slaže se s tvrdnjom, što pokazuje da većina zaposlenih prepoznaje značajan pozitivan uticaj preduzetničke organizacijske kulture na njihovu motivaciju i angažiranost. Ovi ispitanici vjeruju da preduzetnička kultura, koja promoviše inovacije, kreativnost i autonomiju, poboljšava njihovu motivaciju. Značajan broj ispitanika (12 ispitanika ili 13,5%) u potpunosti se slaže s tvrdnjom, što ukazuje na snažno uvjerenje da preduzetnička organizacijska kultura ima ključni pozitivan uticaj na motivaciju i angažiranost zaposlenika. Ovi ispitanici vjeruju da preduzetnička kultura direktno doprinosi njihovoj motivaciji, angažiranosti i zadovoljstvu na poslu.

Analiza odgovora pokazuje visok stepen saglasnosti među ispitanicima da preduzetnička organizacijska kultura pozitivno utiče na motivaciju i angažiranost zaposlenika. Sa 68,5% ispitanika koji se slažu ili u potpunosti slažu s tvrdnjom, jasno je da se preduzetnička organizacijska kultura smatra važnim aspektom za motivaciju i angažiranost zaposlenika. Međutim, prisustvo 6,7% ispitanika koji se ne slažu i 22,5% koji se djelimično slažu ukazuje na to da postoji prostor za poboljšanje. Organizacije bi trebale analizirati specifične izazove i probleme koje zaposlenici percipiraju u vezi s preduzetničkom organizacijskom kulturom i implementirati strategije za unapređenje tih aspekata. Fokus na unapređenje preduzetničke kulture može dovesti do povećanja motivacije i angažiranosti zaposlenika, što će dugoročno doprinositi boljim poslovnim rezultatima i uspjehu organizacije.

Treća pomoćna hipoteza ima dvije varijable: organizacijska kultura i motivacija i angažiranost ispitanika. Hipoteza pretpostavlja da *preduzetnička organizacijska kultura pozitivno utiče na motivaciju i angažiranost zaposlenika*. Testiranje pomoćne hipoteze je vršeno neparametarskom tehnikom linearne korelacije (Spearman).

*Tabela 5: Neparametarska korelacija preduzetnička organizacijska kultura i motivacija i angažiranost ispitanika.*

Correlations				
			Organizacijska kultura ima veliki uticaj na motivaciju i angažiranost zaposlenika.	Preduzetnička organizacijska kultura pozitivno utiče na motivaciju i angažiranost zaposlenika.
Spearman's rho	Organizacijska kultura ima veliki uticaj na motivaciju i angažiranost zaposlenika.	Correlation Coefficient	1,000	,495**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	89	89
	Preduzetnička organizacijska kultura pozitivno utiče na motivaciju i angažiranost zaposlenika.	Correlation Coefficient	,495**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	89	89

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

*Izvor: Autor završnog rada*

Analizom rezultata korelacije između organizacijske kulture i motivacije i angažiranosti zaposlenika, možemo zaključiti da vrijednost Spearmanov-og koeficijenta korelacije iznosi  $r = 0,495$ , što ukazuje na umjerenu pozitivnu korelaciju između ove dvije varijable. To znači da organizacijska kultura ima uticaj na motivaciju i angažiranost zaposlenika, odnosno implementiranjem preduzetničke organizacijske kulture u organizaciju, postoji tendencija da se i motivacija i angažiranost zaposlenika poveća. Vrijednost značajnosti (Sig. 2-tailed) iznosi 0,000, što je ispod praga od 0,01. Ovaj podatak ukazuje da je korelacija statistički značajna na nivou od 1%. Statistička značajnost korelacije sugerise da je veza između ovih varijabli vjerovatno stvarna i da nije rezultat slučajnosti.

Umjerena pozitivna korelacija ( $r = 0,495$ ) sugerise da postoji značajna veza između percepcije o uticaju organizacijske kulture na motivaciju i angažiranost zaposlenika i percepcije o uticaju preduzetničke organizacijske kulture na iste faktore. To znači da, kada zaposlenici vjeruju da organizacijska kultura ima veliki uticaj na njihovu motivaciju i angažiranost, također su skloni vjerovati da preduzetnička organizacijska kultura pozitivno utiče na njihovu motivaciju i angažiranost.

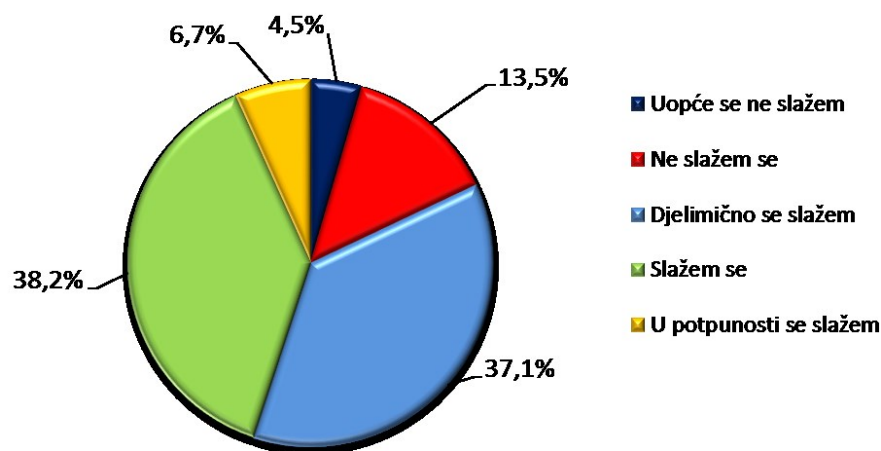
Organizacija treba nastaviti raditi na unapređenju svoje kulture, posebno kroz preduzetničke inicijative koje mogu dodatno motivisati i angažirati zaposlenike. Iako preduzetnička kultura ima pozitivan uticaj, treba razmotriti i druge aspekte organizacijske kulture koji mogu dodatno poboljšati motivaciju i angažiranost, poput transparentnosti, podrške menadžmenta i mogućnosti za razvoj karijere.

Rezultati analize pokazuju da postoji značajna veza između percepcije o uticaju organizacijske kulture i percepcije o uticaju preduzetničke kulture na motivaciju i angažiranost zaposlenika. Ovo pruža menadžmentu korisne uvide za dalji razvoj strategija koje će poboljšati organizacijsku kulturu i motivaciju i angažiranost zaposlenika.

#### 6.2.4. Četvrta pomoćna hipoteza

Četvrta pomoćna hipoteza koja glasi: „*birokratska organizacijska kultura pozitivno utiče na uspjeh poslovanja osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini*“, ispitivana je kroz dijelove upitnika koji se odnose na birokratsku organizacijsku kulturu i uspjeh poslovanja organizacije. Za potrebe provjere četvrte pomoćne hipoteze, prvo je deskriptivnom analizom prikazan nivo slaganja ispitanika sa tvrdnjom da birokratska organizacijska kultura doprinosi efikasnosti i pouzdanosti u poslovanju organizacija, a zatim da li i u kolikoj mjeri se ispitanici slažu s tvrdnjom da birokratska organizacijska kultura pozitivno utiče na uspjeh poslovanja osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini. U nastavku je statističkom analizom testirana definirana hipoteza, pomoću statističkog programa za obradu podataka (SPSS).

Grafikon 16: Birokratska organizacijska kultura doprinosi efikasnosti i pouzdanosti u poslovanju organizacija.



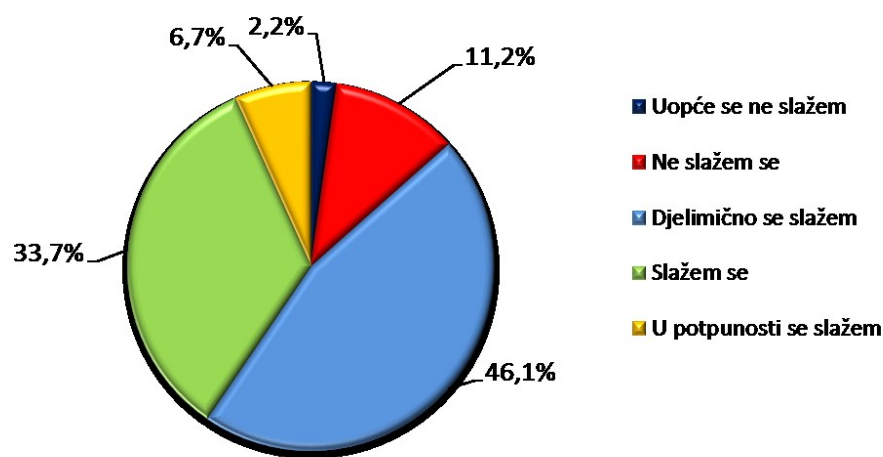
Izvor: Autor završnog rada

Rezultati pokazuju raznolike stavove ispitanika prema uticaju birokratske organizacijske kulture na efikasnost i pouzdanost u poslovanju. Manji broj ispitanika (4 ispitanika ili 4,5%) se uopće ne slaže s tvrdnjom, što ukazuje na to da postoji mali procenat zaposlenih koji vjeruju da birokratska organizacijska kultura negativno utiče na efikasnost i pouzdanost. Ovi ispitanici možda imaju loša iskustva sa previše rigidnim i sporim birokratskim procesima. Nekoliko ispitanika (12 ispitanika ili 13,5%) ne slaže se s tvrdnjom, što može ukazivati na percepciju da birokratska kultura ne doprinosi efikasnosti i pouzdanosti. Ovi ispitanici vjeruju da birokratska kultura može biti prepreka brzom donošenju odluka i fleksibilnosti u poslovanju. Značajan broj ispitanika (33 ispitanika ili 37,1%) djelimično se slaže s tvrdnjom, što ukazuje da prepoznaju određene pozitivne aspekte birokratske kulture, kao što su jasne procedure i strukture, ali smatraju da postoje i negativni aspekti koji utiču na efikasnost i pouzdanost. Ova grupa prepoznaje vrijednost birokratske kulture u određenim situacijama, ali vjeruje da ona nije uvijek idealna. Najveći broj ispitanika (34 ispitanika ili 38,2%) slaže se s tvrdnjom, što pokazuje da većina zaposlenih prepoznaje pozitivne aspekte birokratske kulture, kao što su dosljednost, stabilnost i pouzdanost u poslovanju. Ovi ispitanici vjeruju da birokratska kultura može doprinijeti efikasnosti kroz jasno definisane procese i pravila. Manji broj ispitanika (6 ispitanika ili 6,7%) u potpunosti se slaže s tvrdnjom, što ukazuje na snažno uvjerenje da birokratska kultura ima ključni pozitivan uticaj na efikasnost i pouzdanost u poslovanju. Ovi ispitanici vjeruju da birokratska kultura omogućava visok stepen kontrole i predvidljivosti, što je važno za uspjeh organizacije.

Analiza odgovora pokazuje različite stavove među ispitanicima prema uticaju birokratske organizacijske kulture na efikasnost i pouzdanost u poslovanju. Sa 44,9% ispitanika koji se slažu ili u potpunosti slažu s tvrdnjom, jasno je da značajan broj zaposlenih prepoznaje pozitivne aspekte birokratske kulture. Međutim, prisustvo 18,0% ispitanika koji se ne slažu

i 37,1% koji se djelimično slažu ukazuje na to da postoji prostor za poboljšanje ili prilagođavanje birokratske kulture kako bi se povećala efikasnost i pouzdanost. Organizacije bi trebale analizirati specifične izazove i probleme koje zaposlenici percipiraju u vezi s birokratskom kulturom i implementirati strategije za balansiranje formalnosti i fleksibilnosti. Fokus na optimizaciju birokratskih procesa može dovesti do povećanja efikasnosti i pouzdanosti, što će dugoročno doprinosti boljim poslovnim rezultatima i uspjehu organizacije.

*Grafikon 17: Birokratska organizacijska kultura pozitivno utiče na uspjeh poslovanja osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini.*



*Izvor: Autor završnog rada*

Rezultati pokazuju različite stavove ispitanika u vezi s uticajem birokratske organizacijske kulture na uspjeh poslovanja osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini. Mali broj ispitanika (2 ispitanika ili 2,2%) se uopće ne slaže s tvrdnjom, što ukazuje na to da postoji mali procenat zaposlenih koji ne vide pozitivan uticaj birokratske organizacijske kulture na uspjeh poslovanja osiguravajućih društava. Ovi ispitanici možda smatraju da birokratska kultura može biti prepreka brzom donošenju odluka ili inovacijama. Nekoliko ispitanika (10 ispitanika ili 11,2%) ne slaže se s tvrdnjom, što može ukazivati na percepciju da birokratska kultura ne doprinosi ili čak negativno utiče na uspjeh poslovanja. Ovi ispitanici mogu smatrati da su rigidnost i spori procesi karakteristični za birokratsku kulturu, što može otežati konkurentnost i prilagođavanje na tržište. Veliki broj ispitanika (41 ispitanik ili 46,1%) djelimično se slaže s tvrdnjom, što ukazuje da prepoznaju određene pozitivne aspekte birokratske kulture, kao što su organizacija, red i sigurnost u procesima, ali istovremeno smatraju da postoje i ograničenja ili nedostaci koji mogu uticati na uspjeh poslovanja. Značajan broj ispitanika (30 ispitanika ili 33,7%) slaže se s tvrdnjom, što pokazuje da vjeruju da birokratska organizacijska kultura ima pozitivan uticaj na uspjeh poslovanja osiguravajućih društava. Ovi ispitanici veruju da stabilnost, predvidljivost i dosljednost u birokratskoj kulturi mogu doprinijeti efikasnosti i dugoročnom uspjehu. Manji broj ispitanika (6 ispitanika ili 6,7%) u potpunosti se slaže s tvrdnjom, što ukazuje

na snažno uvjerenje da birokratska organizacijska kultura ima ključni pozitivan uticaj na uspjeh poslovanja osiguravajućih društava. Ovi ispitanici vjeruju da stabilnost i jasno definisani procesi u birokratskoj kulturi pružaju osnovu za uspješno poslovanje. Analiza odgovora pokazuje različite stavove među ispitanicima u vezi s uticajem birokratske organizacijske kulture na uspjeh poslovanja osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini. Sa 40,4% ispitanika koji se slažu ili u potpunosti slažu s tvrdnjom, postoje jasni indikatori da postoji percepcija o pozitivnom uticaju birokratske kulture. Međutim, prisustvo 13,4% ispitanika koji se ne slažu i 46,1% koji se djelimično slažu ukazuje na potrebu za balansiranjem ili prilagođavanjem birokratskih procesa kako bi se maksimizirao njihov pozitivan uticaj na uspjeh poslovanja. Organizacije bi trebale razmotriti specifične izazove i nedostatke koje zaposlenici percipiraju u vezi s birokratskom kulturom i implementirati strategije za unapređenje efikasnosti i agilnosti. Fokus na optimizaciju birokratskih procesa može dovesti do povećanja efikasnosti i uspjeha organizacije na tržištu.

Četvrta pomoćna hipoteza ima dvije varijable: organizacijska kultura i uspješnost poslovanja. Hipoteza pretpostavlja da *birokratska organizacijska kultura pozitivno utiče na uspjeh poslovanja osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini*. Testiranje pomoćne hipoteze je vršeno neparametarskom tehnikom linearne korelacije (Spearman).

*Tabela 6: Neparametarska korelacija birokratska organizacijska kultura i uspješnost poslovanja.*

Correlations				
			Birokratska organizacijska kultura doprinosi efikasnosti i pouzdanosti u poslovanju organizacija.	Birokratska organizacijska kultura pozitivno utiče na uspjeh poslovanja osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini.
Spearman's rho	Birokratska organizacijska kultura doprinosi efikasnosti i pouzdanosti u poslovanju organizacija.	Correlation Coefficient	1,000	,860**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	89	89
	Birokratska organizacijska kultura pozitivno utiče na uspjeh poslovanja osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini.	Correlation Coefficient	,860**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	89	89

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

*Izvor: Autor završnog rada*

Analizom rezultata korelacije između birokratske organizacijske kulture i uspjeha poslovanja, možemo zaključiti da vrijednost Spearmanov-og koeficijenta korelacije iznosi  $r = 0,860$ . Ovo ukazuje na vrlo jaku i pozitivnu korelaciju, što ukazuje na značajnu vezu između ovih varijabli. To znači da organizacijska kultura ima veliki uticaj na uspješnost poslovanja organizacije, odnosno implementiranjem birokratske organizacijske kulture u



organizaciji, postoji tendencija da se uspješnost poslovanja organizacije poveća. Vrijednost značajnosti (Sig. 2-tailed) iznosi 0,000, što je ispod praga od 0,01. Ovaj podatak ukazuje da je korelacija statistički značajna na nivou od 1%. Statistička značajnost korelacije sugerirše da je veza između ovih varijabli vjerovatno stvarna i da nije rezultat slučajnosti.

Vrlo jaka pozitivna korelacija ( $r = 0,860$ ) sugerirše da postoji vrlo jaka pozitivna korelacija između percepcije da birokratska organizacijska kultura doprinosi efikasnosti i pouzdanosti u poslovanju organizacija i percepcije da ista kultura pozitivno utiče na uspjeh poslovanja osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini. To znači da, kako raste percepcija o efikasnosti i pouzdanosti koje donosi birokratska kultura, tako raste i percepcija o njenom pozitivnom uticaju na uspjeh poslovanja.

## **7. ZAKLJUČAK**

Uspješnost poslovanja osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini u velikoj mjeri zavisi od dva ključna faktora: organizacijske kulture i timskog rada. Istraživanje koje je provedeno u okviru ovog master rada ukazuje na značaj ovih elemenata i njihov uticaj na konkurentnost, produktivnost i zadovoljstvo zaposlenih, što doprinosi sveukupnom uspjehu organizacije.

Organizacijska kultura je temelj svakog uspješnog poslovanja. Ona obuhvata zajedničke vrijednosti, norme i uvjerenja koja oblikuju ponašanje zaposlenih i utiču na ukupnu atmosferu u kompaniji. Pozitivna organizacijska kultura motivira zaposlene, povećava njihovu angažiranost i doprinosi osjećaju pripadnosti. U osiguravajućim društvima u Bosni i Hercegovini, gdje se suočavaju s ekonomskom nestabilnošću i stalnim regulatornim promjenama, jaka organizacijska kultura može pružiti stabilnost i jasnoću u poslovanju. Istraživanja pokazuju da kompanije sa snažnom kulturom bilježe veću profitabilnost i bolju reputaciju na tržištu, jer su zaposleni motiviraniji i skloniji ostati u takvom radnom okruženju. S druge strane, timski rad je ključan za efikasno poslovanje. Efikasna saradnja među članovima tima rezultira boljom komunikacijom, povećanom produktivnošću i inovativnošću. Osiguravajuća društva koja uspješno razvijaju timski rad ne samo da poboljšavaju interne procese, već i kvalitet usluga koje pružaju svojim klijentima. To je od ključnog značaja za održavanje konkurentne prednosti i postizanje dugoročnih ciljeva. Rezultati istraživanja pokazuju da zaposleni u osiguravajućim društvima u Bosni i Hercegovini prepoznaju značaj timskog rada i njegov pozitivan uticaj na uspjeh poslovanja. Većina ispitanika slaže se da timski rad doprinosi boljoj komunikaciji, većem zadovoljstvu zaposlenih i višem nivou inovativnosti. Sinergija između organizacijske kulture i timskog rada stvara okruženje u kojem zaposleni mogu postići svoj puni potencijal. Kombinacija pozitivne organizacijske kulture i kvalitetnog timskog rada rezultira sinergijskim efektom, gdje su rezultati veći od zbira pojedinačnih doprinosa. Takva sinergija povećava sposobnost osiguravajućih društava da odgovore na izazove tržišta i prilagode se promjenama. U Bosni i Hercegovini, gdje su osiguravajuća društva suočena s različitim izazovima, sinergija između kulture i timskog rada može biti ključna

za održavanje konkurentne prednosti. Organizacijska kultura i timski rad su presudni faktori za uspjeh osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini. Njihov pozitivan uticaj na konkurentnost, produktivnost i zadovoljstvo zaposlenih čini ih nezamjenjivim elementima u strategiji razvoja svake organizacije. Fokusiranje na ove aspekte omogućava osiguravajućim društvima da ne samo prežive, već i napreduju u dinamičnom i često nepredvidivom poslovnom okruženju.

Osnovna hipoteza rada je implicirala postavljanje četiri pomoćne hipoteze.

Generalna hipoteza: *Organizacijska kultura i timski rad imaju značajan uticaj na poslovanje i zadovoljstvo zaposlenika u osiguravajućim društvima u Bosni i Hercegovini.*

Ova hipoteza pretpostavlja da pozitivna organizacijska kultura i efikasan timski rad pružaju ključne uvide za unapređenje organizacijskih praksi i faktore koji utiču na uspješnost poslovanja osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini. Istraživanja su pokazala da su osiguravajuća društva koja promovišu pozitivnu organizacijsku kulturu i efikasan timski rad uspješnija, imaju zadovoljnije zaposlenike i postižu bolje poslovne rezultate. Organizacijska kultura koja podržava otvorenu komunikaciju, saradnju i inovativnost doprinosi stvaranju motivirajućeg radnog okruženja, dok timski rad poboljšava koordinaciju, produktivnost i kvalitet pruženih usluga. Na osnovu provedenog istraživanja, deskriptivnog i statističkog, konstatovano je da je generalna hipoteza potvrđena.

H1: *Osiguravajuća društva u Bosni i Hercegovini dobro razvijenom internom komunikacijom u organizaciji i brzim odgovorima na tražene usluge, utiču na uspješnost poslovanja.*

Organizacijska kultura koja promoviše jasnu i otvorenu komunikaciju omogućava brže i efikasnije rješavanje problema, što direktno utiče na uspješnost poslovanja. Brzi odgovori na tražene usluge klijenata povećavaju zadovoljstvo klijenata i njihovu lojalnost, što je ključno za održavanje konkurentnosti na tržištu. Interna komunikacija pomaže u koordinaciji aktivnosti i donošenju brzih i informisanih odluka, čime se smanjuju troškovi i povećava efikasnost. Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja, prva pomoćna hipoteza je potvrđena.

H2: *Timski rad unutar osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo zaposlenika.*

Timski rad omogućava zaposlenicima da efikasno saraduju, dijele znanja i vještine, što doprinosi njihovom profesionalnom razvoju i zadovoljstvu na radu. Osiguravajuća društva koja promovišu timski rad stvaraju podržavajuće radno okruženje, u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjeno i motivisano. Zadovoljni zaposlenici su produktivniji, lojalniji kompaniji i manje skloni napuštanju posla, što smanjuje troškove vezane za fluktuaciju kadrova i obuku novih zaposlenika. Na osnovu provedenog istraživanja i dobijenih rezultata, konstatujemo da je druga pomoćna hipoteza potvrđena.

H3: *Preduzetnička organizacijska kultura pozitivno utiče na motivaciju i angažiranost zaposlenika.*

Preduzetnička organizacijska kultura koja podržava inovacije, kreativnost i proaktivnost zaposlenika stvara dinamično i stimulatívno radno okruženje. Takva kultura motiviše zaposlenike da preuzimaju inicijativu, razvijaju nove ideje i angažuju se u ostvarivanju ciljeva kompanije. Motivisani i angažirani zaposlenici doprinose većoj efikasnosti i produktivnosti, što pozitivno utiče na poslovne rezultate osiguravajućih društava. Rezultati istraživanja također pokazuju da je ova hipoteza potvrđena.

H4: *Birokratska organizacijska kultura pozitivno utiče na uspjeh poslovanja osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini.*

Birokratska organizacijska kultura, iako često percipirana kao rigidna i spora, može doprinijeti uspjehu poslovanja osiguravajućih društava pružanjem stabilnosti, predvidljivosti i jasnih procedura. Takva kultura omogućava doslednost u poslovanju, smanjuje rizik od grešaka i osigurava poštovanje zakonskih i regulatornih zahtjeva. Osiguravajuća društva koja uspješno balansiraju između birokratskih elemenata i fleksibilnosti mogu postići visoku efikasnost i pouzdanost, što je ključno za dugoročni uspjeh na tržištu. Ova pomoćna hipoteza je također potvrđena.

Potvrđene hipoteze jasno pokazuju da organizacijska kultura i timski rad imaju značajan uticaj na uspješnost poslovanja i zadovoljstvo zaposlenika u osiguravajućim društvima u Bosni i Hercegovini. Pozitivna organizacijska kultura i efikasan timski rad su ključni faktori koji omogućavaju kompanijama da unaprijede svoje poslovne procese, povećaju produktivnost i održe konkurentnost na dinamičnom tržištu osiguranja. Razvijanje i održavanje ovih faktora treba da bude prioritet za menadžment osiguravajućih društava kako bi se osigurao dugoročni uspjeh i održiv rast. Na osnovu analize uticaja organizacijske kulture i timskog rada na uspješnost poslovanja osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini, osiguravajuća društva trebaju promovisati vrijednosti kao što su integritet, transparentnost, inovativnost i odgovornost. Ove vrijednosti treba da budu jasno definisane i komunicirane svim zaposlenicima. Također, potrebno je razvijati kulturu koja podržava otvorenu i jasnu komunikaciju među zaposlenicima na svim nivoima. Redovni sastanci, povratne informacije i transparentne politike doprinose boljoj koordinaciji i rješavanju problema. Od velikog značaja je omogućiti zaposlenicima prilike za obuku i razvoj karijere. Investiranje u obuku i edukaciju pomaže zaposlenicima da steknu nove vještine i ostanu motivirani. Preporuke za osiguravajuća društva uključuju kontinuirano ulaganje u izgradnju pozitivne organizacijske kulture i razvoj efikasnih timova. Menadžment treba da promoviše vrijednosti koje podržavaju saradnju, inovativnost i otvorenu komunikaciju. Također, treba se fokusirati na obuku i razvoj zaposlenih kako bi se osigurala njihova spremnost za rad u timovima i prilagodljivost promjenama. Primjenom ovih preporuka, osiguravajuća društva u Bosni i Hercegovini mogu unaprijediti svoju organizacijsku kulturu i timski rad, što će rezultirati većom uspješnošću poslovanja, većim zadovoljstvom zaposlenika i boljom konkurentnošću na tržištu.

## REFERENCE

1. Armstrong, M. (1990). prema Žugaj, M., Šehanović, J. i Cingula, M. (2004) *Organizacija: Organizacijska kultura*. 2. izd., Varaždin: Tiva – Tiskara Varaždin.
2. Bahtijarević – Šiber, F. (1991). *Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
3. Bahtijarević – Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
4. Bedeković, V., Lukačević, V. (2011). *Kultura društva kao osnova oblikovanja organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/74952> (pristupljeno: 08.04.2024.)
5. Beer, M. (1998). prema Žugaj, M., et al. (2004). *Organizacija: Organizacijska kultura*. 2. izd., Varaždin: Tiva – Tiskara Varaždin.
6. Betamn, T. S., Strasser, S. (1984). prema Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5 (2).
7. Bogdanović, M. (2010). *Utjecaj organizacijskih varijabli na uspjeh programa unapređenja poslovnih procesa: Organizacijska kultura kao faktor uspjeha projekata unapređenja poslovnih procesa*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
8. Bošnjak, A. (2016). *Utjecaj institucionalnih investitora na gospodarski rast zemalja OECD*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
9. Bovee, C.L., Thill, J.V. (2013). *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagreb: Mate-Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta.
10. Bratton, et al. (2007). *Work and Organizational Behaviour: Understanding the workplace*. 1. izd., New York: Palgrave Macmillan.
11. Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. stručni rad, vol. 4 (1). Rijeka: *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*.
12. Buble, M. (2006). *Menadžment*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
13. Buchanan, D. A., Huczynski, A. A. (2010). *Organizational behavior*. 7. izd., Harlow: Pearson Education Ltd.
14. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Technik Journal* 7 (56 - 63).
15. Cameron, K. S., Quinn, R. E., prema Šmider, M. (2012). *Istraživanje organizacijske kulture u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek*. Osijek: Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet.
16. Di Stefano, G. et al. (2017). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (17).
17. Eydi, H. et al. (2011). Compressive Review of Organizational Effectiveness in Sport. *Sport Management International Journal*, 7 (1).

18. Handy, C. (1996). *Bogovi menadžmenta*. Beograd: Zelnid.
19. Harrington, Scott, E., Niehaus, G. (2003). *Risk Management and Insurance*. Irwin Professional Pub.
20. Hummel, D. (2007). *Why culture is important in international Business*. International HR Forum. Dostupno na: <https://internationalhrforum.com/2009/06/08/why-cultureis-important-in-international-business/> (pristupljeno: 15.1.2024.)
21. Janićijević, N. (1997). *Organizaciona kultura*. Novi Sad: Ulix.
22. Jones, M. C. et al. (2006). prema Ojo, O. (2012). Influence of Organizational Culture on Employee Work Behavior. *International Journal of Contemporary Business Studies*, 3 (11).
23. Kessler, E. H. (2013). *Encyclopedia of Management Theory: Meaning and Functions of Organizational Culture*. Volume 1, California: SAGE Publication Inc.
24. Kulić, Ž., Vasić, M. (2007). *Menadžment ljudskih resursa*. Banja Luka: Zavod distrofičara.
25. Martinović, S., Nićin, N. (1995). *Menadžment danas*. Novi Sad: Ulixes.
26. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. 4. izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: ADECO.
27. Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5 (2).
28. Meyer i Allen (1997). prema Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5 (2).
29. Mićin, K. (2008). *Računovodstvo osiguravajućih društava*. Zagreb: Hasibo doo.
30. Milas, Z. (2011). *Uvod u korporativnu komunikaciju*. Zagreb: Novelti Millenium.
31. Mojić, D. (2003). *Stilovi vođstva menadžera u Srbiji*. Beograd: Institut za sociološka istraživanja.
32. Mullins, J. L. (2010). *Management and organisational behaviour*. London: Prentice Hall.
33. Pavić, D. (2009). *Ugovorno pravo osiguranja*. Zagreb: Tectus.
34. Radosavljević, Ž., Tomić, R. (2006). *Menadžment u modernom biznisu*. Novi Sad: Privredna akademija.
35. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2010). *Essentials of Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
36. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2010). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate.
37. Rot, N. (1983). *Psihologija grupa*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
38. Rouse, M.J., Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Masimedia.
39. Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
40. Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3. izd., San Francisco:

The Jossey-Bass Business & Management Series.

41. Sikavica, P., Novak, M. (1993). *Poslovna organizacija*. Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Informator.
42. Škrtić, M., Mikić, M. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija – nakladništvo d.o.o.
43. Špiljak, V. (2007). *Kulturna uvjetovanost poslovne komunikacije*. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=43719](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=43719) (pristupljeno: 10.03.2024.)
44. Todorović, J., Đuranović, D. (2004). *Osnovi menadžmenta*. Bijeljina: Slobomir P univerzitet, Slobomir.
45. Tomić, Z. (2008). *Odnosi s javnošću - teorija i praksa*. Zagreb - Sarajevo: Synopsis.
46. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Čakovec: *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*.
47. Vasić, M. (2004). *Timovi i timski rad*. Banja Luka: Zavod distrofičara.
48. Zdrilić, I., Puvača, M., Roso, D. (2010). *Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi*. Zagreb: Ekonomski Vjesnik.
49. Žugaj, M. i sarad. (2004). *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA Tiskara.
50. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R. (2004). Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu. *Ekonomski vjesnik*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/199831> (pristupljeno: 16.1.2024.)
51. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004). *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.
52. Žugaj, M., Cingula, M. (1992). *Temelji organizacije*. Varaždin: FOING Ekonomski vijesnik.

## **PRILOZI**

## Prilog 1

### **A N K E T A** **O ORGANIZACIJSKOJ KULTURI I TIMSKOM RADU KAO FAKTORU** **USPJEŠNOSTI POSLOVANJA OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA U BOSNI I** **HERCEGOVINI**

Poštovani,

Pred Vama se nalazi anketa koja će biti korištena u svrhu izrade magistarskog rada na temu „Organizacijska kultura i timski rad kao faktori uspješnosti poslovanja osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini“, a koja je odobrena na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Sarajevu.

Molim Vas da učestvujete u ovom istraživanju tako što ćete iskreno odgovoriti na pitanja postavljena u anketi. Ovdje nema tačnih i netačnih odgovora. Svaki Vaš iskreni odgovor ujedno je i najbolji koji ste mogli ponuditi. Anketa je anonimna, a podaci će se koristiti isključivo u istraživačke svrhe. Zahvaljujem na saradnji.

#### **I dio – Demografski podaci o ispitaniku**

1. Kojeg ste spola?
  - a) Muški
  - b) Ženski
  
2. Kojoj starosnoj skupini pripadate?
  - a) 20 do 30 godina
  - b) 31 do 40 godina
  - c) 41 do 50 godina
  - d) 51 do 60 godina
  - e) Više od 60 godina
  
3. Koju stručnu spremu posjedujete?
  - a) Osnovna škola
  - b) Srednja školska sprema
  - c) Visoka školska sprema
  - d) Magistar
  - e) Doktor
  
4. Koliko dugo radite u Vašoj organizaciji?
  - a) Do 5 godina
  - b) 6 do 10 godina
  - c) 11 do 15 godina
  - d) 16 do 20 godina
  - e) Više od 20 godina
  
5. Koliko zaposlenih ima u Vašoj organizaciji?
  - a) Do 5 zaposlenih
  - b) 6 do 10 zaposlenih
  - c) 11 do 15 zaposlenih
  - d) Preko 15 zaposlenih



6. Koja je Vaša trenutna pozicija u organizaciji?
- Top menadžer (voditelj podružnice)
  - Menadžer srednjeg nivoa (voditelj odjela)
  - Menadžer nižeg nivoa (stručni saradnik)
  - Ostali zaposlenici (nemenadžeri)

## II dio – Organizacijska kultura

Navedite nivo slaganja sa sljedećim tvrdnjama tako što ćete odgovor označiti na skali od 1 do 5. Vrijednosti su: *1 – Uopće se ne slažem; 2 – Ne slažem se; 3 – Djelimično se slažem; 4 – Slažem se; 5 – U potpunosti se slažem.*

Rb	Tvrdnja	Nivo slaganja s tvrdnjom				
1.	Zaposlenici u organizaciji jedni druge tretiraju s poštovanjem.	1	2	3	4	5
2.	Menadžeri se prema zaposlenicima odnose s poštovanjem.	1	2	3	4	5
3.	Postoji međusobno povjerenje između menadžmenta i zaposlenih.	1	2	3	4	5
4.	Imam dobar poslovni odnos sa kolegama.	1	2	3	4	5
5.	Imam dobar poslovni odnos sa nadređenim.	1	2	3	4	5
6.	S kolegama se viđam i izvan radnog vremena (često organiziramo neke zajedničke aktivnosti).	1	2	3	4	5
7.	U organizaciji u kojoj sam zaposlen/a često obilježavamo različite godišnjice (npr. za 20 godina rada ili zabave za zaposlenike koji odlaze u penziju).	1	2	3	4	5
8.	Prema novozaposlenim kolegama se odnosimo prijateljski i s poštovanjem	1	2	3	4	5
9.	Smatram da je opća organizacijska kultura u organizaciji u kojoj sam zaposlen/a na visokom nivou.	1	2	3	4	5
10.	Uspjeh organizacije mi je važniji od ličnog uspjeha.	1	2	3	4	5
<b>III dio – Timski rad</b>						
11.	U organizaciji u kojoj sam zaposlen/a često radimo u timovima. ( <i>Ukoliko nikada ne radite u timu, molim Vas da pređete na sljedeći dio upitnika</i> ).	1	2	3	4	5
12.	Svakom članu je jasna uloga koju ima u timu.	1	2	3	4	5
13.	Komunikacija unutar tima je efikasna.	1	2	3	4	5
14.	Osjećam se vrijednim članom svog tima.	1	2	3	4	5
15.	Svi članovi tima daju svoj maksimum u radu.	1	2	3	4	5
16.	Ponosan/na sam što pripadam ovom timu.	1	2	3	4	5
17.	Ostali dijelovi organizacije visoko cijene ovaj tim.	1	2	3	4	5
18.	Smatram da je efikasnost timskog rada u osiguravajućem društvu u kojem sam zaposlen/a na visokom nivou.	1	2	3	4	5
19.	Timski rad unutar osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo zaposlenika.	1	2	3	4	5
20.	Zaposlenici vrlo rado učestvuju u radu tima.	1	2	3	4	5
<b>IV dio – Uspješnost poslovanja</b>						
21.	Razvijenost organizacijske kulture utiče na	1	2	3	4	5

	uspješnost poslovanja organizacije.					
22.	Brzina odgovora na tražene usluge klijenata pozitivno utiče na uspješnost poslovanja organizacije.	1	2	3	4	5
23.	U osiguravajućem društvu u kojem sam zaposlen/a veliku pažnju pridajemo brzini odgovora na tražene usluge klijenata.	1	2	3	4	5
24.	Timski rad utiče na uspješnost poslovanja organizacije.	1	2	3	4	5
25.	Dobro razvijena interna komunikacija među zaposlenima u osiguravajućem društvu pozitivno utiče na uspješnost poslovanja.	1	2	3	4	5
26.	Stepen zadovoljstva zaposlenika utiče na uspješnost poslovanja organizacije.	1	2	3	4	5
27.	Organizacija u kojoj sam zaposlen/a ostvaruje veoma uspješne finansijske rezultate.	1	2	3	4	5
<b>V dio – Razvijenost interne komunikacije</b>						
28.	Komunikacija unutar organizacije je interesantna i korisna.	1	2	3	4	5
29.	Zaposlenici u organizaciji imaju izvrsne komunikacijske sposobnosti.	1	2	3	4	5
30.	Moj nadređeni me sluša i obraća pažnju na mene.	1	2	3	4	5
31.	Dobra interna komunikacija mi pomaže da se identifikujem s ciljevima organizacije.	1	2	3	4	5
32.	Komunikacija s drugim zaposlenicima u organizaciji je jasna i neometana.	1	2	3	4	5
33.	Konflikti se rješavaju putem odgovarajućih kanala interne komunikacije.	1	2	3	4	5
34.	Pisane upute i izvještaji su jasni i koncizni.	1	2	3	4	5
35.	Količina komunikacije unutar organizacije je odgovarajuća.	1	2	3	4	5
<b>VI dio – Zadovoljstvo zaposlenika</b>						
36.	Smatram da sam adekvatno plaćen za posao koji obavljam.	1	2	3	4	5
37.	Vrlo male su šanse za napredovanje u poslu kojeg obavljam.	1	2	3	4	5
38.	Kada dobro obavim posao, dobijem adekvatno priznanje.	1	2	3	4	5
39.	Dopadaju mi se ljudi s kojima radim.	1	2	3	4	5
40.	Ponekad pomislim da moj posao nema smisla / nije značajan.	1	2	3	4	5
41.	Ne smatram da se moj posao cijeni.	1	2	3	4	5
42.	Komunikacija unutar organizacije je kvalitetna.	1	2	3	4	5
43.	Volim obavljati svoje radne zadatke.	1	2	3	4	5
44.	Interna komunikacija unutar osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo zaposlenika.	1	2	3	4	5
45.	Timski rad unutar osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo zaposlenika.	1	2	3	4	5

<b>VII dio – Motivacija i angažiranost zaposlenika</b>						
46.	Smatram da je način vođenja organizacije veoma bitan pri motivaciji zaposlenih.	1	2	3	4	5
47.	Nadređeni u mojoj organizaciji se na različite načine trude motivirati svoje zaposlenike.	1	2	3	4	5
48.	Osjećam se izuzetno motivirano na svom radnom mjestu.	1	2	3	4	5
49.	U organizaciji u kojoj radim, zaposlenici imaju mogućnost napredovanja ukoliko se pokažu dobrim u svom poslu.	1	2	3	4	5
50.	Zaposlenici s vremena na vrijeme dobijaju novčane podsticaje za svoj rad (povišice).	1	2	3	4	5
51.	Motiviran sam da ostvarim ciljeve organizacije.	1	2	3	4	5
52.	Organizacijska kultura ima veliku uticaj na motivaciju i angažiranost zaposlenika.	1	2	3	4	5
53.	U organizaciji u kojoj sam zaposlen/a nadređeni imaju potpuno povjerenje u svoje zaposlenike.	1	2	3	4	5
54.	Sve odluke u organizaciji u kojoj sam zaposlen/a donose zaposlenici.	1	2	3	4	5
55.	Zaposlenici od nadređenih često dobijaju pohvale za dobro odrađene poslove.	1	2	3	4	5
<b>VIII dio – Preduzetnička organizacijska kultura</b>						
56.	Organizacija podstiče inovativnost među zaposlenima.	1	2	3	4	5
57.	U mojoj organizaciji, preduzetničke ideje zaposlenih se ozbiljno razmatraju.	1	2	3	4	5
58.	Često imam priliku da iznosim svoje preduzetničke ideje.	1	2	3	4	5
59.	Organizacija nudi obuke i seminare za razvijanje preduzetničkih vještina.	1	2	3	4	5
60.	Preduzetnička organizacijska kultura pozitivno utiče na motivaciju i angažiranost zaposlenika.	1	2	3	4	5
61.	Sve odluke u osiguravajućem društvu u kojem radim donose isključivo nadređeni menadžeri.	1	2	3	4	5
62.	Zaposlenici često primaju kritike za svoj rad od nadređenih menadžera.	1	2	3	4	5
<b>IX dio – Birokratska organizacijska kultura</b>						
63.	Organizacija ima jasne i stroge procedure koje se moraju slijediti.	1	2	3	4	5
64.	Odluke u mojoj organizaciji se donose na temelju utvrđenih pravila i procedura.	1	2	3	4	5
65.	U mojoj organizaciji, zaposlenici imaju jasno definirane uloge i odgovornosti.	1	2	3	4	5
66.	Birokratska organizacijska kultura doprinosi efikasnosti i pouzdanosti u poslovanju organizacija.	1	2	3	4	5
67.	Birokratska organizacijska kultura pozitivno utiče na uspjeh poslovanja osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini.	1	2	3	4	5

*Zahvaljujem se na učešću u anketi.*