

PREGLEDNI ZNANSTVENI RAD

UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA ETIČNO PONAŠANJE ZAPOSLENIKA

Anamarija Budinščak, mag.oec.

Ivana Krakana, mag.oec.*

dr.sc. Sanja Gutić Martinčić

Sažetak: Etično ponašanje, posebno u organizacijama javnog sektora, iznimno je važno za društveno odgovorno poslovanje i usko je vezano za organizacijsku kulturu. Stoga se u radu nastojalo doći do spoznaje utječe li organizacijska kultura na etično ponašanje zaposlenika u javnom sektoru Republike Hrvatske. Dobiveni nalazi ne ukazuju na povezanost utjecaja razine organizacijske kulture na etično ponašanje zaposlenika u javnom sektoru Republike Hrvatske te je vidljivo kako se zaposlenici javnog sektora, prema vlastitoj procjeni, na radnom mjestu ponašaju etično, no općenito nemaju visoko pozitivno mišljenje o organizacijskoj kulturi u organizaciju u kojoj rade.

Ključne riječi: etičnost zaposlenika, organizacijska kultura, poslovna etika.

* Autor za korespondenciju, Ivana Krakana, mag. oec., EFFECTUS veleučilište,
ikrakana@effectus.com.hr

1. UVOD

U izazovnom društvenom okruženju, gdje su potrebe pojedinca sve raznolikije, a proizvodi i usluge mogu biti zamijenjeni u bilo kojem trenutku, glavni interes organizacija je ostvariti materijalnu dobit i osigurati održivost organizacije tijekom vremena. Ponašanje organizacija i zaposlenika prema trećim stranama (kupcima, partnerima, dobavljačima) može biti ključni faktor koji će napraviti razliku između uspjeha i neuspjeha u poslovanju.

S toga se danas se sve više govori o poslovnoj etici, poslovnoj odgovornosti ili o odgovornom ponašanju organizacija i zaposlenika.

U radu će nastojati prikazati utjecaj organizacijske kulture na ponašanje zaposlenika ali i obratno, nastojat će se prikazati utjecaj etike zaposlenika na stvaranje organizacijske kulture.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet istraživanja ovog rada je ispitati utjecaj organizacijske kulture na etično ponašanje zaposlenika u javnom sektoru Republike Hrvatske. Cilj rada je prepoznati dinamiku odnosa između organizacijske kulture i etičnog ponašanja zaposlenika, odnosno odgovoriti na pitanje utječe li organizacijska kultura na etično ponašanje zaposlenika.

1.1.1. Postavljene istraživačke hipoteze

U skladu s postavljenim ciljem rada, definirane su istraživačke hipoteze, koje će se empirijskom djelu rada nastojati potvrditi ili odbaciti.

H1: *Viša razina organizacijske kulture pozitivno utječe na etično ponašanje zaposlenika u javnom sektoru Republike Hrvatske.*

Zavisna varijabla: razina organizacijske kulture

Nezavisna varijabla: etično ponašanje zaposlenika

Razina organizacijske kulture izmjerena je postavljanjem 12 pitanja. Testiranje hipoteze stavljeno je u odnos zavisne i nezavisne varijable.

H2: *Na percepciju utjecaja organizacijske kulture na etično ponašanje zaposlenika u javnom sektoru Republike Hrvatske utječe stručna sprema ispitanika*

Zavisna varijabla: stručna sprema ispitanika

Nezavisne varijable: razine organizacijske kulture i etično ponašanje zaposlenika

H3: Na percepciju utjecaja organizacijske kulture na etično ponašanje zaposlenika u javnom sektoru Republike Hrvatske utječe hijerarhijska razina ispitanika

Zavisna varijabla: hijerarhijska razina ispitanika

Nezavisne varijable: razine organizacijske kulture i etično ponašanje zaposlenika

2. UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA ETIKU ZAPOSLNIKA

Odnos između organizacijske kulture i etičnog ponašanja zaposlenika predmet je brojnih istraživanja u nekoliko područja, uključujući strateško upravljanje, organizacijsko ponašanje, industrijsku i organizacijsku psihologiju. Brojne istraživačke studije pokušale su povezati razne atribute organizacijskih kultura s etičnim ponašanjem.¹

Tema etike, upravljanja i odgovornosti u javnoj upravi je složena i proizlazi iz nekoliko segmenta. Uključuje etički karakter svakog pojedinog javnog službenika uz poštivanje internih propisa agencije i nacionalnog zakonodavstva do povezivanja s međunarodnim konvencijama s pisanim standardima te kodeksima ponašanja. Kombinacija postavljanja etičkih standarda, propisa o državnoj službi i zakonskih propisa nazvana je „etička infrastruktura“ ili „etički režim“.²

Kako bi se osigurala etička infrastruktura, osim navedenog, važno je u organizacijama osvijestiti važnost organizacijske kulture, njen utjecaj na ponašanje zaposlenika, ali i cjelokupnu povezanost s etikom zaposlenika.

3. ORGANIZACIJSKA KULTURA – POJAM, ZNAČENJE

U poslovnim okruženju, pojam organizacijske kulture odnosi se na zajednička uvjerenja i ponašanja, koja oblikuju način komunikacije i međusobnog djelovanja zaposlenika i uprave organizacije u poslovnim transakcijama. U većini slučajeva, razvija tijekom vremena iz kumulativne snage zaposlenika, koje organizacija zapošljava.

Može se prepoznati i odraziti kroz kodeks odijevanja, radno vrijeme, uredsko uređenje, beneficije zaposlenika, fluktuaciju, odluke o zapošljavanju, tretman klijenata, zadovoljstvo klijenata, ali i kroz brojne druge aspekte poslovanja.

¹ Trevino, L. K., Butterfield, K. D. i McCabe, D. L. (1998.) The Ethical Context in Organisations: Influences on Employee Attitudes and Behaviours, *Business Ethics Quarterly* 8 (3), pp. 308.

² Public Service Academy: Ethical Issues in the Public Service, https://www.oas.org/es/sla/dlc/mesicic/docs/mesicic5_tto_annex64.pdf, pristup: 27.11.2022.

Organizacijska kultura predstavlja kolektivne vrijednosti, uvjerenja i načela članova organizacije i rezultat je kombinacije čimbenika kao što su: povijest, proizvod, tržište, tehnologija, strategija, vrsta zaposlenika, stil upravljanja i nacionalna kultura. Ona uključuje viziju organizacije, njene temeljne vrijednosti, norme, sustave, simbole, jezik, pretpostavke, uvjerenja i navike.

Za bolje razumijevanje organizacijske kulture važno je shvatiti kako se ona u svojoj esenciji sastoji od sustava vrijednosti za koje zaposlenici organizacije smatraju da su postavljene i poželjne u svakodnevnom funkcioniranju organizacije, a manifestiraju se u obliku ponašanja, odnosno fizičkih ishoda tih uvjerenja.

Kako bi organizacija uspostavila i održala svoju organizacijsku kulturu, literatura upućuje na tri ključna koraka:³

- Komuniciranje kulture
- Mjerenje kulture
- Usklađivanje djelovanja i prakse organizacije s novim kulturnim normama

Komuniciranje kulture sugerira kako izgradnja snažne kulture zahtijeva stalnu brigu. Kako bi izdržali test vremena, vrijednosti i kulturne norme moraju biti ukorijenjene u stvarnom životu i komunicirane svakodnevno. S jasnom središnjom točkom, zaposlenici i nadređeni osnažuju svoja ponašanja i postaju samoregulirajući i samonađorni sustav.

Drugi korak odnosi se na mjerenje. Ukoliko se kultura ne mjeri kontinuirano i adekvatno, postoji opasnost od fragmentiranja ili slabljenja, tijekom proteka vremena. Kako bi se to izbjeglo, predlaže se mjerenje kulture, za koji se koriste dva općeprihvaćena načina.

Prvi se odnosi na etnografski pristup, u kojem obučeni istraživači promatraju kulturu, intervjuiraju ključne osobe i analiziraju praksu. Drugi pristup odnosi se na mjerenje kulture na kvantitativan način, koristeći ankete zaposlenika za utvrđivanje percepcija i zapažanja.⁴ Za navedeno moguće je koristiti brojne dostupne instrumente istraživanja, a neki od njih primijeniti će se i za istraživanje provedeno u ovom radu. Završetkom drugog koraka organizacije pristupaju izmjenama i korekcijama, sukladno dobivenim rezultatima.

³ Ibidunni, S. i Agboola, M. G.(2013.)Organizational Culture: Creating, Changing, Measuring and Consolidating for Performance, European Journal of International Management, Vol. 5., No. 32., pp. 177-187.

⁴ Schein, E. H.(2004.) Organizational Culture and Leadership, 3. izdanje, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco, pp. 19.

Organizacijske kulture, koje nisu razvile vještine samopromatranja ili samokultiviranja, prioritet uglavom daju težnji za uspostavom reda, umjesto težnji za uvođenjem inovacija. Navedeno često za posljedicu ima pružanje otpora od strane zaposlenika.⁵ Razloge za to moguće je pronaći u nesrazmjeru između stvarnosti i navedenog skupa vrijednosti što zaposlenike dodatno zbunjuje.

Nedostaje im entuzijazma i poštovanja, kada se prikazuje lažna slika vrijednosti. Stvaranje kulture ne događa se jednostavno i ne događa na način da se skupina inteligentnih, dobronamjernih menadžera sastane i pripremi dokument, kultura se razvija i uspostavlja.⁶

4. ETIKA U FUNKCIJI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Različiti autori različito pristupaju pojmu etike, što za posljedicu ima shvaćanje etike kao teorije o ispravnom i pogrešnom, dok je drugi koriste kao sredstvo moraliziranja i obrazovanja.⁷

Može se prihvatiti da je predmet proučavanja etike moral, odnosno aktivnosti i praksa koji uzimaju u obzir važnost dobrog i lošeg ponašanja te pravila koja reguliraju te aktivnosti.

Poslovna etika zahtijeva poseban pristup, obzirom da odluke imaju ekonomske i pravne implikacije. S jedne strane, riječ je o etičkim dilemama, dok s druge strane radi se o pravnom aspektu djelovanja organizacije.

Poslovna etika nije samo pošteno natjecanje ili odgovornost, ona uključuje i druge aspekte, koji se odnosi na etički kodeks. Etički kodeksi su pisani dokumenti koji se odnose na vrijednosti, norme i ponašanja.⁸ Što je organizacija veća, to su očekivanja od društva veća.

U tom kontekstu, osim institucionalizacije etike, postavlja se pitanje integracije etike u organizacijsku kulturu poduzeća.⁹

⁵ Kaupp, D.(2018.) Corporate culture an underestimated intangible asset for the information society, EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement, No. 27., pp. 14.

⁶ Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. i Konopaske, R.(2003.) Organizations: Behaviour, Structure, Processes, 14. izdanje, USA, McGraw Hill Irwin, pp. 35-36.

⁷ Klimsza, L.(2014.) Business Ethics, Bookboon, pp. 20.

⁸ Dinu, V.(2008.) The ethical dimension of business, Amfiteatru Economic, Vol. 10, No. 23., pp. 7-8.

⁹ Terec-Vlad, L., Cucu, M.(2016.) Ethics and organizational culture – key elements regarding the development of economic activities, Ecoforum, Vol. 5., No. 8., pp. 192-198.

O etičkoj kulturi organizacije može se razmišljati kao o dijelu šire organizacijske kulture, koja predstavlja aspekte organizacijske kulture koji utječu na način na koji zaposlenici razmišljaju i djeluju u situacijama povezanim s etikom. Ona ima značajan organizacijski utjecaj na etičku svijest, prosuđivanje i djelovanje pojedinaca.¹⁰

Najvažnija poslovna odgovornost korporativnog svijeta je stvaranje, uvođenje i njegovanje poslovne kulture, koja se temelji na vrijednostima i načelima. To se može postići uzimajući u obzir četiri bitna elementa.

Prvo, od vodstva se očekuje implementacija jasnih temeljnih vrijednosti organizacije, kao što su iskrenost, poštovanje, odgovornost, pravednost i suosjećanje. Drugo, organizacija bi trebala imati zajednički jezik, koji svi zaposlenici razumiju.

Važno je osigurati klimu u kojoj se svi zaposlenici osjećaju ugodno i u kojoj bez srama mogu razgovarati i o osjetljivim ili izazovnim pitanjima.¹¹ Jezik etike, mora biti duboko integriran u infrastrukturu organizacije. Treće, predanost vodstva učinkovitoj, djelotvornoj i svrhovitoj provedbi etičkog programa, uz nagrađivanje pojedinaca, koji se pridržavaju etičke politike. Četvrto, suočavanje s izazovima s povjerenjem da se postupci i politike provode kako bi se zadovoljila zajednička dobrobit dionika i organizacije, dok se ni vodstvo ni zaposlenici ne osjećaju zastrašeno ili pod stresom zbog izazova ili opcija dostupnih za odluke koje treba donijeti.¹²

5. METODOLOGIJA I UZORAK ISTRAŽIVANJA

Za potrebe pisanja ovog rada provedeno je anketno istraživanje na prigodnom uzorku od 200 zaposlenika javnog sektora Republike Hrvatske tijekom listopada i studenog 2022. godine. Istraživanje je provedeno on line anketiranjem, čime je osigurana anonimnost ispitanika, obzirom da ispitanici nisu ostavljali svoje osobne podatke, a odgovori su se bilježili grupno na jednom mjestu. Istraživanje je provedeno po uzoru na dosadašnja istraživanja.

Ispitivanje, koje je na britanskoj radnoj snazi proveo GoodCorporation,¹³

¹⁰ Treviño, L. K. i Nelson, K. A.(2017.) *Managing Business Ethics*, 7. izdanje, John Wiley & Sons, Inc., pp. 160.

¹¹ Brimmer, S. E.(2007.) *The Role of Ethics in 21st Century Organizations*, Leadership Advance Online, No. 11.,pp. 12.

¹² Grigoropoulos, J. E.(2019.) *The Role of Ethics in 21st Century Organizations*, International Journal of Progressive Education, Vol. 15., No. 2., pp. 167-175.

¹³ GoodCorporation: Measuring Ethical Culture, https://www.goodcorporation.com/wp-content/uploads/2018/06/Measuring-Ethical-Culture-White-paper_LORES-2.pdf, pristup: 27.11.2023.

korišteno je u ovom radu kako bi se izmjerila i ocijenila organizacijska kultura javnih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Pitanja su razvijena na temelju izjava o kulturi, a na njih su ispitanici odgovarali korištenjem Likertove petstupanjske ljestvice. Uz navedeno, korištena su i relevantna pitanja vezana za demografske karakteristike zaposlenika: spol, dob, stupanj obrazovanja i hijerarhijska razina. Analiza je provedena u IBM SPSS Statistics programu za statističku obradu podataka.

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Anketi je pristupilo 200 ispitanika, djelatnika i djelatnica javnog sektora Republike Hrvatske. Demografske karakteristike ispitanika prikazane su tablicom 1. u nastavku.

Tablica 1. Demografske karakteristike ispitanika

	N=200	Frekvencija	Postotak
Spol	M	65	32,5
	Ž	135	67,5
Dob	26-35	38	19,0
	36-45	94	47,0
	46-55	57	28,5
	55 i više	11	5,5
Stupanj obrazovanja	Srednja stručna sprema	129	64,5
	Viša stručna sprema/prvostupnik	15	7,5
	Visoka stručna sprema/magistar ili više	56	28,0
Hijerarhijska razina	Bez menadžerske pozicije	140	70,0
	Niži menadžment	45	22,5
	Srednji menadžment	15	7,5

Kako je vidljivo iz tablice 1., anketi su pristupile uglavnom osobe ženskog spola (67,5 %), a značajan udio čine osobe u dobi od 36 do 45 godina (47 %). Većina ispitanika, njih 64,5 % ima srednju stručnu sprema, a 70 % ispitanika navodi kako nema menadžersku poziciju.

Razina organizacijske kulture izmjerena je postavljanjem 12 pitanja, a rezultati su prikazani tablicom 2. u nastavku.

Tablica 2. Stavovi ispitanika o organizacijskoj kulturi u poduzeću u kojem rade**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
[Ponosan sam što mogu reći ljudima da radim za svoju organizaciju]	200	1	5	3.35	1.026
[Naša organizacija daje primjer drugima načinom na koji poslujemo]	200	1	5	2.46	1.041
[Više rukovodstvo stvarno vjeruje u ispravnost načina na koji poslujemo]	200	1	5	2.69	1.034
[Vjerujem svom menadžeru da će učiniti pravu stvar na poslu]	200	1	5	2.58	1.188
[Moj menadžer razgovara sa mnom na otvoren i iskren način]	200	1	5	2.65	1.271
[Menadžeri ne bi prekršili pravila da bi obavili posao]	200	1	5	2.60	1.314
[Loše ponašanje se ispravno rješava]	186	1	5	2.19	1.222
[Od mene se očekuje i osjećam podršku da radim pravu stvar na poslu]	200	1	5	2.92	1.124
[Imamo jasne smjernice o tome što se od nas očekuje u smislu dobrog, etičnog ponašanja]	200	1	5	2.68	1.255
[Za organizaciju je pošten odnos prema ljudima barem jednako važan kao i profit]	200	1	5	3.32	1.644
[Tvrtka bi me zaštitila kad bih izrazio zabrinutost]	200	1	5	2.27	1.045
[Osjećao bih se ugodno pokrenuti pitanje lošeg ili neetičnog ponašanja]	200	1	5	2.40	1.240
Valid N (listwise)	200				

Izvor: samostalna izrada autora

Na temelju rezultata prikazanih u tablici 2, zaključuje se kako je organizacijska kultura na radnim mjestima ispitanika, u prosjeku osrednja. Ispitanici u prosjeku, nisu zadovoljni kako se u organizacijama rješava loše ponašanje. Također, ispitanici se, u prosjeku, ne slažu s tvrdnjom kako bi ih tvrtka zaštitila kada bi izrazili zabrinutost. Obzirom na visoke vrijednosti standardnih devijacija, što ukazuje na raspršenost odgovora, provedena je i analiza pojedinačnih odgovora ispitanika. Rezultati su prikazani tablicama (od tablice 3 do tablice 14) i grafiknima (histogramima od grafikona 1 do grafikona 12).

Tablica 3. Ponosan sam što mogu reći ljudima da radim za svoju organizaciju

		Frequency	Percent
Valid	1	6	3.0
	2	37	18.5
	3	65	32.5
	4	65	32.5
	5	27	13.5
	Total	200	100.0

Izvor: samostalna izrada autora

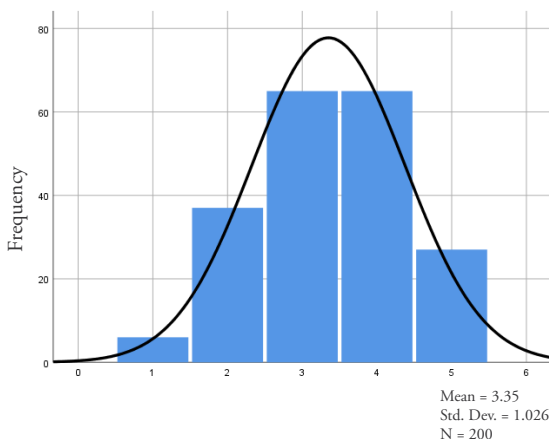
Podjednaki broj ispitanika, s tvrdnjom kako je ponosno što može reći da radi za svoju organizaciju, se niti slaže niti ne slaže i uglavnom slaže (32,5 %). S tvrdnjom se ne slaže 18,5 % ispitanika, a uopće ne slaže 3 % ispitanika. S tvrdnjom se u potpunosti slaže 13,5 % ispitanika.

Tablica 4. Naša organizacija daje primjer drugima načinom na koji poslujemo

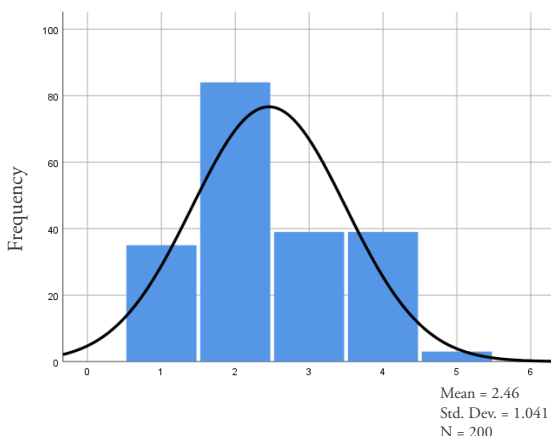
		Frequency	Percent
Valid	1	35	17.5
	2	84	42.0
	3	39	19.5
	4	39	19.5
	5	3	1.5
	Total	200	100.0

Izvor: samostalna izrada autora

Grafikon 1. Ponosan sam što mogu reći ljudima da radim za svoju organizaciju



Grafikon 2. Naša organizacija daje primjer drugima načinom na koji poslujemo



S tvrdnjom kako njihova organizacija daje primjer drugima načinom na koji posluje većina se ispitanika ne slaže ili uopće ne slaže. S tvrdnjom se slaže ili u potpunosti slaže 21 % ispitanika dok su ostali neutralni.

Tablica 5. Više rukovodstvo stvarno vjeruje u ispravnost načina na koji poslujemo

		Frequency	Percent
Valid	1	22	11.0
	2	69	34.5
	3	70	35.0
	4	27	13.5
	5	12	6.0
	Total	200	100.0

Izvor: samostalna izrada autora

S tvrdnjom da više rukovodstvo vjeruje u ispravnost načina poslovanja slaže se ili se u potpunosti slaže 19,5 % ispitanika, dok je značajan udio ispitanika (35 %) neutralan. Također, čak 45,5 % ispitanika ne slaže se ili uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom.

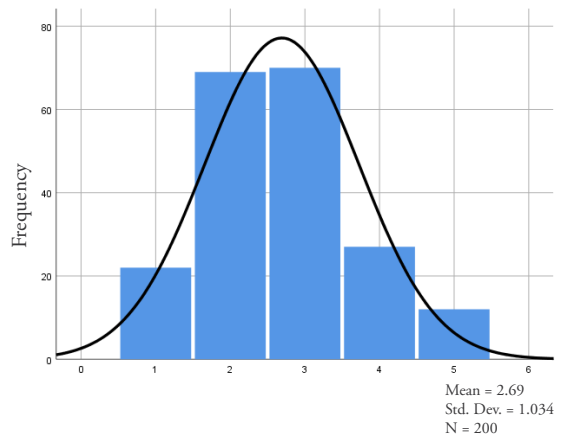
Tablica 6. Vjerujem svom menadžeru da će učiniti pravu stvar na poslu

		Frequency	Percent
Valid	1	32	16.0
	2	87	43,5
	3	33	16,5
	4	30	15.0
	5	18	9.0
	Total	200	100.0

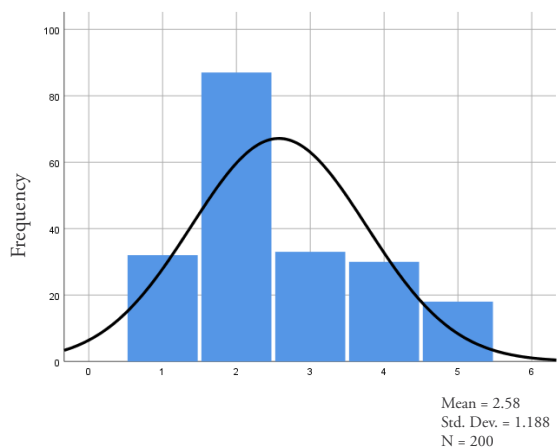
Izvor: samostalna izrada autora

Ispitanici se većinom ne slažu ili uopće ne slažu s tvrdnjom kako vjeruju svom menadžeru da će učini pravu stvar na poslu (59,5 %), dok se s navedenom tvrdnjom slaže ili u potpunosti slaže 24 % ispitanika.

Grafikon 3. Više rukovodstvo stvarno vjeruje u ispravnost načina na koji poslujemo



Grafikon 4. Vjerujem svom menadžeru da će učiniti pravu stvar na poslu



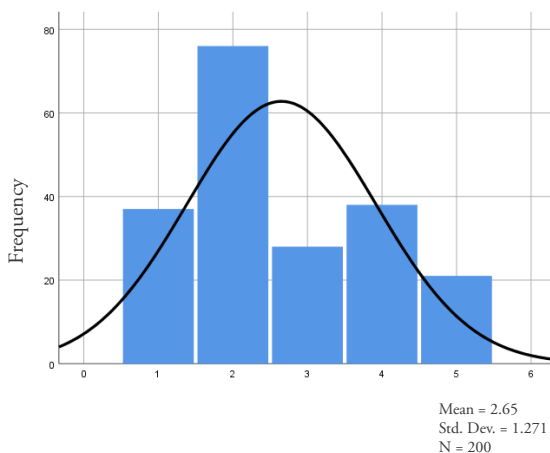
Tablica 7. Moj menadžer razgovara sa mnom na otvoren i iskren način

		Frequency	Percent
Valid	1	37	18.5
	2	76	38.0
	3	28	14.0
	4	38	19.0
	5	21	10.5
	Total	200	100.0

Izvor: samostalna izrada autora

Ispitanici se uglavnom ne slažu, odnosno uopće ne slažu s tvrdnjom kako njihov menadžer razgovara s njima na otvoren i iskren način (56,5 %). Manji dio ispitanika, njih 29,5 % s tvrdnjom se slaže ili u potpunosti slaže.

Grafikon 5. Moj menadžer razgovara sa mnom na otvoren i iskren način



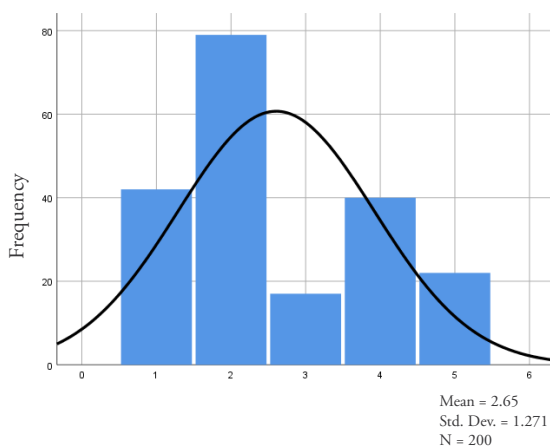
Tablica 8. Menadžeri ne bi prekršili pravila da bi obavili posao

		Frequency	Percent
Valid	1	42	21.0
	2	79	39.5
	3	17	8.5
	4	40	20.0
	5	22	11.0
	Total	200	100.0

Izvor: samostalna izrada autora

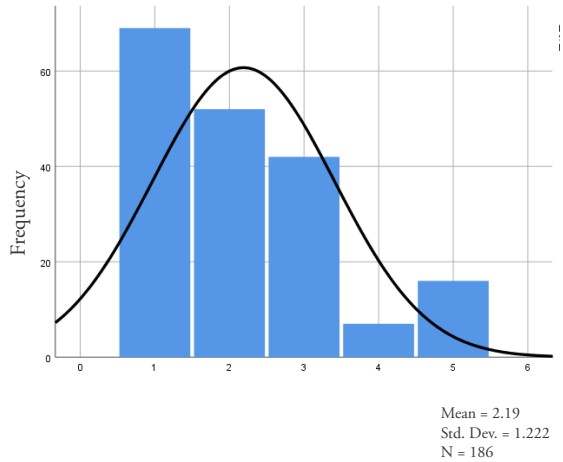
Većina ispitanika (60,5 %) se uopće ne slaže, odnosno ne slaže s tvrdnjom kako menadžeri ne bi prekršili pravila, da bi obavili posao. S tvrdnjom se slaže ili u potpunosti slaže 31 % ispitanika.

Grafikon 6. Menadžeri ne bi prekršili pravila da bi obavili posao



Tablica 9. Loše ponašanje se ispravno rješava

		Frequency	Percent
Valid	1	69	34.5
	2	52	26.0
	3	42	21.0
	4	7	3.5
	5	16	8.0
	Total	186	93.0
Missing	System	14	7.0
Total		200	100.0

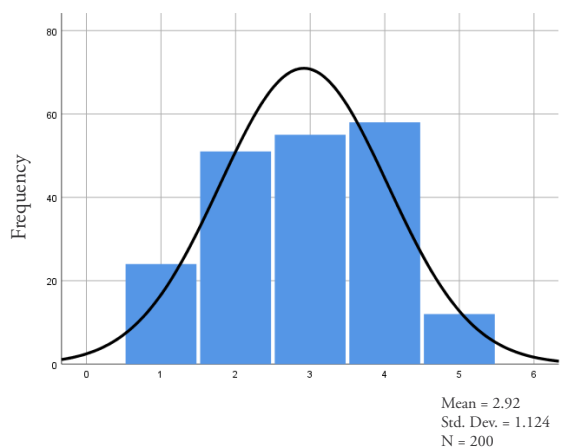
Grafikon 7. Loše ponašanje se ispravno rješava

Izvor: samostalna izrada autora

Od ukupnog broja ispitanika, njih 7 % na ovo pitanje nije dalo odgovor. S tvrdnjom kako se loše ponašanje ispravno rješava ne slaže se ili uopće ne slaže 60,5 % ispitanika, dok se s tvrdnjom slaže ili u potpunosti slaže tek 11,5 % ispitanika.

Tablica 10. Od mene se očekuje i osjećam podršku da radim pravu stvar na poslu

		Frequency	Percent
Valid	1	24	12.0
	2	51	25.5
	3	55	27.5
	4	58	29.0
	5	12	6.0
	Total	200	100.0

Grafikon 8. Od mene se očekuje i osjećam podršku da radim pravu stvar na poslu

Izvor: samostalna izrada autora

Od ukupnog broja ispitanika, 35 % ispitanika slaže se ili u potpunosti slaže s tvrdnjom kako se od njih očekuje i kako osjećaju podršku da rade pravu stvar na poslu. S druge strane, s navedenom se tvrdnjom ne slaže ili uopće ne slaže 37,5 % ispitanika.

Tablica 11. Imamo jasne smjernice o tome što se od nas očekuje u smislu dobrog, etičnog ponašanja

		Frequency	Percent
Valid	1	49	24.5
	2	34	17.0
	3	67	33.5
	4	32	16.0
	5	18	9.0
	Total	200	100.0

Izvor: samostalna izrada autora

Od ukupnog broja ispitanika, njih 41,5 % ne slaže se ili uopće ne slaže s tvrdnjom kako imaju jasne smjernice što se od njih očekuje u smislu dobrog, etičnog ponašanja. S druge strane, s navedenom se tvrdnjom slaže ili u potpunosti slaže 25 % ispitanika.

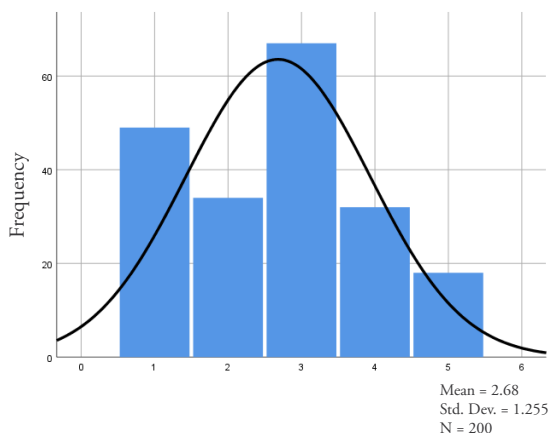
Tablica 12. Za organizaciju je pošten odnos prema ljudima barem jednako važan kao i profit

		Frequency	Percent
Valid	1	41	20.5
	2	40	20.0
	3	17	8.5
	4	18	9.0
	5	84	42.0
	Total	200	100.0

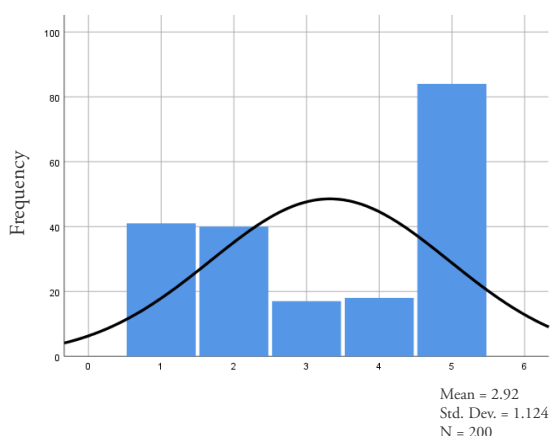
Izvor: samostalna izrada autora

S tvrdnjom kako je za organizaciju pošten odnos prema ljudima barem jednako važan kao i profit slaže se odnosno u potpunosti slaže 51 % ispitanika. S druge strane, čak 40,5 % ispitanika s tvrdnjom se ne slaže ili uopće ne slaže.

Grafikon 9. Imamo jasne smjernice o tome što se od nas očekuje u smislu dobrog, etičnog ponašanja



Grafikon 10. Za organizaciju je pošten odnos prema ljudima barem jednako važan kao i profit



Tablica 13. Tvrtka bi me zaštitila kada bih izrazio zabrinutost

		Frequency	Percent
Valid	1	49	24.5
	2	78	39.0
	3	53	26.5
	4	10	5.0
	5	10	5.0
	Total	200	100.0

Izvor: samostalna izrada autora

Većina ispitanika, čak njih 63,5 % ne slaže se ili uopće ne slaže s tvrdnjom kako bi ih tvrtka zaštitila kada bi izrazili zabrinutost. S druge strane, s navedenom se tvrdnjom slaže samo 10 % ispitanika.

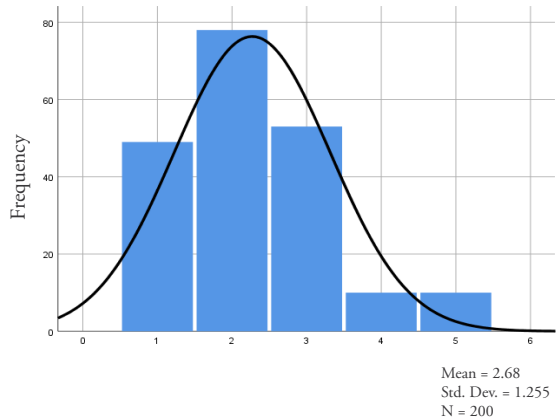
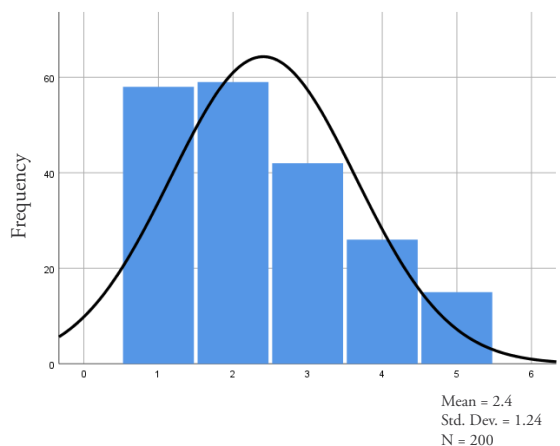
Tablica 14. Osjećao bih se ugodno pokrenuti pitanje lošeg ili neetičnog ponašanja

		Frequency	Percent
Valid	1	58	29.0
	2	59	29.5
	3	42	21.0
	4	26	13.0
	5	15	7.5
	Total	200	100.0

Izvor: samostalna izrada autora

Preko polovine ispitanika, njih 58,5 % ne slaže se s tvrdnjom kako bi se osjećali ugodno pokrenuti pitanje lošeg ili neetičnog ponašanja. S druge strane, s navedenom se tvrdnjom slaže tek 20,5 % ispitanika.

Detaljna analiza razine organizacijske kulture ukazuje na relativnu nisku razinu organizacijske kulture u javnom sektoru Republike Hrvatske. Iako je vidljiva značajna

Grafikon 11. Tvrtka bi me zaštitila kada bih izrazio zabrinutost**Grafikon 12. Osjećao bih se ugodno pokrenuti pitanje lošeg ili neetičnog ponašanja**

raspršenost odgovora, što ukazuje na različitost stavova ispitanika, prevladava negativno mišljenje.

Etično ponašanje zaposlenika izmjereno je postavljanjem 7 pitanja, a rezultati su prikazani tablicom 15. u nastavku.

Tablica 15. Etično ponašanje zaposlenika
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
[Kako bih postigao uspjeh u svojoj organizaciji, ponekad žrtvujem vlastita moralna načela]	200	1	5	1.87	1.127
[Nemam dovoljno vremena na raspolaganju da bih odgovorno provodio radne zadatke]	200	1	5	2.51	1.116
[Nemam dovoljno informacija na raspolaganju da bih odgovorno provodio radne zadatke]	200	1	4	2.37	1.033
[Na svojem radnom mjestu ponekad zbog pritiska kršim pravila]	200	1	5	1.73	1.084
[Pravedno sam plaćen(a) za rad koji obavljam]	200	1	5	2.24	1.336
[Svoje zadatke obavljam na pošten način]	200	1	5	4.43	1.222
[Ako moj kolega radi nešto nedopušteno, reagirat ću]	200	1	5	3.42	1.196
Valid N (listwise)	200				

Izvor: samostalna izrada autora

Što se tiče etičnog ponašanja zaposlenika, podaci iz tablice 15 sugeriraju kako se ispitanici na svom radnom mjestu, u prosjeku ponašaju etično. Najviša razina etičnosti vidljiva je kod pitanja o poštenom obavljanju radnih zadataka. No, ispitanici su, u prosjeku, srednje zadovoljni vremenom koje imaju na raspolaganju, kako bi odgovorno provodili radne zadatke i ne slažu se s tvrdnjom kako su pravedno plaćeni za svoj rad.

Kako je kod većine odgovora vidljiva visoka vrijednost standardne devijacije, odnosno raspršenosti odgovora ispitanika, provedena je i detaljnija analiza svakog pitanja. Odgovori su prikazani tablicama 16 do 22 i grafikonima (histogramima) od 13 do 19.

Tablica 16. Kako bih postigao uspjeh u svojoj organizaciji, ponekad žrtvujem vlastita moralna uvjerenja

		Frequency	Percent
Valid	1	106	53,0
	2	41	20,5
	3	34	17,0
	4	11	5,5
	5	8	4,0
	Total	200	100,0

Izvor: samostalna izrada autora

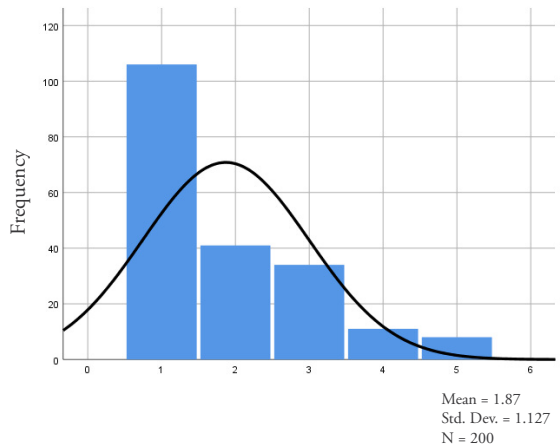
Većina ispitanika (73,5 %) s tvrdnjom kako ponekad žrtvuju vlastita moralna uvjerenja kako bi postigli uspjeh u organizaciji se ne slažu, odnosno uopće ne slažu. S druge strane, s tvrdnjom se slaže tek 9,5 % ispitanika, dok je ostatak ispitanika neutralan, po ovom pitanju.

Tablica 17. Nemam dovoljno vremena na raspolaganju da bih odgovorno provodio radne zadatke

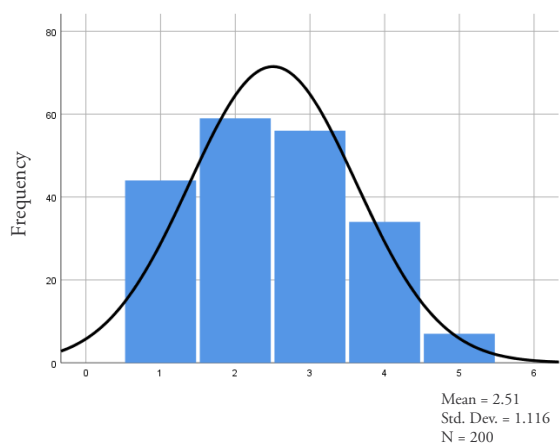
		Frequency	Percent
Valid	1	44	22,0
	2	59	29,5
	3	56	28,0
	4	34	17,0
	5	7	3,5
	Total	200	100,0

Izvor: samostalna izrada autora

Grafikon 13. Kako bih postigao uspjeh u svojoj organizaciji, ponekad žrtvujem vlastita moralna uvjerenja



Grafikon 14. Nemam dovoljno vremena na raspolaganju da bih odgovorno provodio radne zadatke



Većina ispitanika (51,5 %) se s tvrdnjom kako nemaju dovoljno vremena da bi odgovorno provodili radne zadatke ne slaže ili uopće ne slaže. S druge strane, s tvrdnjom se slaže, odnosno u potpunosti slaže 20,5 % ispitanika.

Tablica 18. Nemam dovoljno informacija na raspolaganju da bih odgovorno provodio radne zadatke

		Frequency	Percent
Valid	1	52	26.0
	2	54	27.0
	3	63	31.5
	4	31	15.5
	Total	200	100.0

Izvor: samostalna izrada autora

S tvrdnjom kako nemaju dovoljno informacija da odgovorno provode radne zadatke ne slaže se ili uopće ne slaže 53 % ispitanika, a s tvrdnjom se slaže 15,5 % ispitanika.

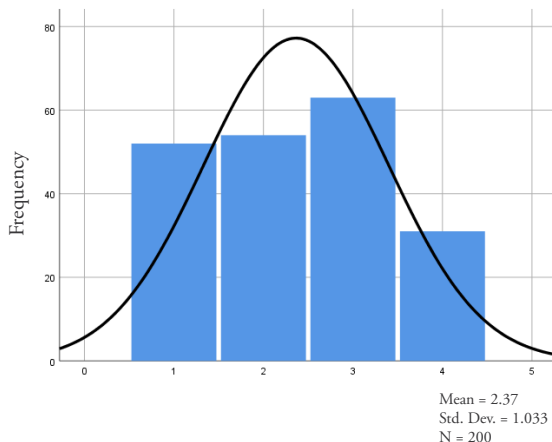
Tablica 19. Na svom radnom mjestu ponekad zbog pritiska kršim pravila

		Frequency	Percent
Valid	1	115	57,5
	2	52	26.0
	3	16	8.0
	4	7	3.5
	5	10	5.0
	Total	200	100.0

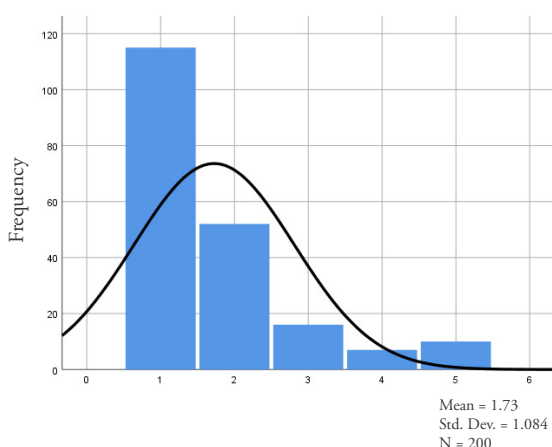
Izvor: samostalna izrada autora

Većina ispitanika, njih čak 83,5 %, ne slaže se ili uopće ne slaže s tvrdnjom, kako na svom radnom mjestu ponekad zbog pritiska krše pravila.

Grafikon 15. Nemam dovoljno informacija na raspolaganju da bih odgovorno provodio radne zadatke



Grafikon 16. Na svom radnom mjestu ponekad zbog pritiska kršim pravila



Tablica 20. Pravedno sam plaćen za rad koji obavljam

		Frequency	Percent
Valid	1	84	42.0
	2	45	22.5
	3	22	11.0
	4	36	18.0
	5	13	6.5
	Total	200	100.0

Izvor: samostalna izrada autora

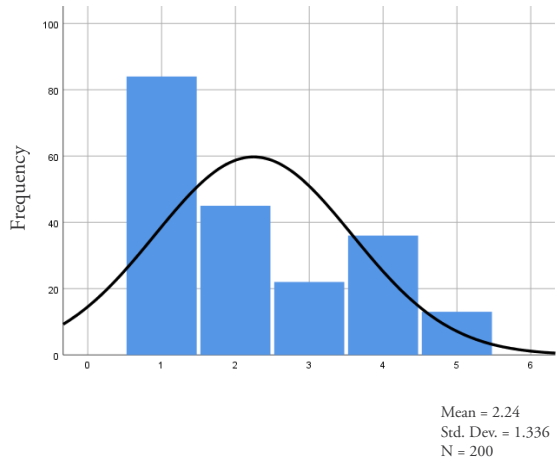
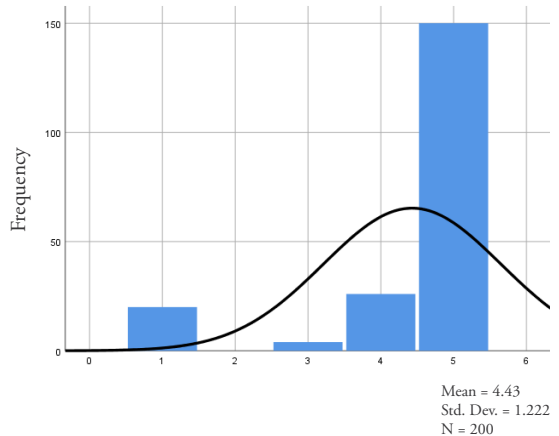
Većina ispitanika, 64,5 %, ne slaže se ili uopće ne slaže s tvrdnjom kako je pravedno plaćeno za rad koji obavljaju. S navedenom se tvrdnjom slaže ili u potpunosti slaže 24,5 % ispitanika.

Tablica 21. Svoje zadatke obavljam na pošten način

		Frequency	Percent
Valid	1	20	10.0
	3	4	2.0
	4	26	13.0
	5	150	75.0
	Total	200	100.0

Izvor: samostalna izrada autora

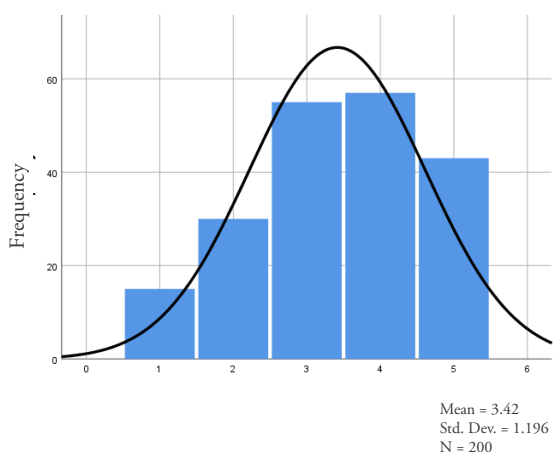
Većina ispitanika, njih 88 % slaže se ili u potpunosti slaže s tvrdnjom kako svoje zadatke obavlja na pošten način. S tvrdnjom se ne slaže 10 % ispitanika.

Grafikon 17. Pravedno sam plaćen za rad koji obavljam**Grafikon 18. Svoje zadatke obavljam na pošten način**

Tablica 22. Ako moj kolega radi nešto nedopušteno, reagirat ću

		Frequency	Percent
Valid	1	15	7.5
	2	30	15.0
	3	55	27.5
	4	57	28.5
	5	43	21.5
	Total	200	100.0

Grafikon 19. Ako moj kolega radi nešto nedopušteno, reagirat ću



Izvor: samostalna izrada autora

Od ukupnog broja ispitanika, njih polovina slaže se ili u potpunosti slaže s tvrdnjom kako bi reagirali da kolega radi nešto nedopušteno. S tvrdnjom se ne slaže ili uopće ne slaže 22,5 % ispitanika.

6. 1. Testiranje hipoteze

Kako bi se testirala H1: Viša razina organizacijske kulture pozitivno utječe na etično ponašanje zaposlenika u javnom sektoru Republike Hrvatske, u odnos su stavljeni razine organizacijske kulture (zavisne varijable) i etično ponašanje zaposlenika (nezavisne varijable) (tablica 23).

Tablica 23. Utjecaj razine organizacijske kulture na etično ponašanje zaposlenika u javnom sektoru Republike Hrvatske

		Nemam dovoljno vremena na raspolaganju da bih odgovorno proveo radne zadatke	Nemam dovoljno informacija na raspolaganju da bih odgovorno proveo radne zadatke	Na svojem radnom mjestu ponekad zbog pritiska kršim pravila	Pravedno sam plaćen(a) za rad koji obavljam	Svoje zadatke obavljam na pošten način	Ako moj kolega radi nešto nedopušteno, reagirati ću
Ponosan sam što mogu reći ljudima da radim za svoju organizaciju	Pearson	-0.092	-0.031	0.223	0.120	0.364	0.286
	N	200	200	200	200	200	200
Naša organizacija daje primjer drugima načinom na koji poslujemo	Pearson	-0.087	-0.223	-0.003	0.057	0.217	0.239
	N	200	200	200	200	200	200

Više rukovodstvo stvarno vjeruje u ispravnost načina na koji poslujemo	Pearson	0.090	-0.247	-0.021	-0.036	0.337	0.385
	N	200	200	200	200	200	200
Vjerujem svom menadžeru da će učiniti pravu stvar na poslu	Pearson	-0.057	-0.303	0.064	0.047	0.404	0.369
	N	200	200	200	200	200	200
Moj menadžer razgovara sa mnom na otvoren i iskren način	Pearson	-0.018	-0.173	0.042	0.202	0.398	0.304
	N	200	200	200	200	200	200
Menadžeri ne prekršili pravila da bi obavili posao	Pearson	0.078	-0.341	-0.215	-0.122	0.181	0.380
	N	200	200	200	200	200	200
Loše ponašanje se ispravno rješava	Pearson	-0.149	-0.503	-0.109	0.010	0.149	0.518
	N	186	186	186	186	186	186
Od mene se očekuje i osjećam podršku da radim pravu stvar na poslu	Pearson	0.070	-0.348	-0.086	0.104	0.374	0.366
	N	200	200	200	200	200	200
Imamo jasne smjernice o tome što se od nas očekuje u smislu dobrog, etičnog ponašanja	Pearson	0.063	-0.182	0.038	0.233	0.415	0.173
	N	200	200	200	200	200	200
Za organizaciju je pošten odnos prema ljudima barem jednako važan kao i profit	Pearson	-0.057	0.058	0.501	0.124	0.419	0.024
	N	200	200	200	200	200	200
Tvrtka bi me zaštitila kad bih izrazio zabrinutost	Pearson	0.037	-0.114	0.206	0.014	0.318	0.380
	N	200	200	200	200	200	200
Osjećao bih se ugodno pokrenuti pitanje lošeg ili neetičnog ponašanja	Pearson	0.050	-0.222	0.039	-0.118	0.369	0.503
	N	200	200	200	200	200	200
Kako bih postigao uspjeh u svojoj organizaciji, ponekad žrtvujem vlastita moralna uvjerenja	Pearson	0.089	0.332	0.472	0.061	-0.025	0.022
	N	200	200	200	200	200	200

Izvor: samostalna izrada autora

Kako je vidljivo iz tablice 6, Pearsonov koeficijent korelacije ukazuje na veoma nisku do nisku razinu korelacije promatranih varijabli. Srednje visoka pozitivna korelacija (0,503) vidljiva je samo kod utjecaja segmenta organizacijske kulture, koji se odnosi na osjećaj ugone kod pokretanja pitanja lošeg ili neetičnog ponašanja na reakciju kod nedopuštenih radnji kolega. Rezultati ukazuju kako razina organizacijske kulture ne utječe na etično ponašanje zaposlenika u javnom sektoru Republike Hrvatske, stoga se **H1 odbija**.

Kako bi se testirala H2: Na percepciju utjecaja organizacijske kulture na etično ponašanje zaposlenika u javnom sektoru Republike Hrvatske utječe stručna sprema ispitanika, provedena je analiza varijance (ANOVA). Kako bi se provela analiza, stupanj obrazovanja zaposlenika podijeljen je u tri kategorije: 1-srednja stručna sprema; 2-viša stručna sprema; 3-visoka stručna sprema i više. Zavisna varijabla je stručna sprema ispitanika. Nezavisne varijable su razine organizacijske kulture i etično ponašanje zaposlenika. Rezultati su prikazani tablicom 24.

Tablica 24. Povezanost percepcije utjecaja organizacijske kulture na etično ponašanje zaposlenika sa stupnjem obrazovanja

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	63.802	19	3.358	6.598	.000
	Residual	84.483	166	.509		
	Total	148.285	185			
a. Dependent Variable: Stupanj obrazovanja (SSS-1, VŠS-2, VSS-3)						

Izvor: samostalna izrada autora

Prema rezultatima ($F=6.598$), pri signifikantnosti manjoj od 0,05, ne postoji statistički značajna razlika percepcije utjecaja organizacijske kulture na etično ponašanje zaposlenika u javnom sektoru Republike Hrvatske, obzirom na stručnu spremu ispitanika.

Kako bi se testirala H3: Na percepciju utjecaja organizacijske kulture, na etično ponašanje zaposlenika u javnom sektoru Republike Hrvatske utječe hijerarhijska razina ispitanika, provedena je analiza varijance (ANOVA). Kako bi se provela analiza, hijerarhijska razina zaposlenika podijeljena je u tri kategorije: 1-bez menadžerske pozicije ; 2-niži menadžment; 3-srednji menadžment. Zavisna varijabla je hijerarhijska razina ispitanika. Nezavisne varijable su razine organizacijske kulture i etično ponašanje zaposlenika. Rezultati su prikazani tablicom 25.

Tablica 25. Povezanost percepcije utjecaja organizacijske kulture na etično ponašanje zaposlenika s hijerarhijskom razinom zaposlenika

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.192	19	2.010	9.126	.000
	Residual	36.566	166	.220		
	Total	74.758	185			
a. Dependent Variable: Hijerarhijska razina (bez menadžerske pozicije-1, niži menadžment-2, srednji menadžment-3)						

Izvor: samostalna izrada autora

Prema rezultatima ($F=9.126$), pri signifikantnosti manjoj od 0,05, ne postoji statistički značajna razlika percepcije utjecaja organizacijske kulture na etično ponašanje zaposlenika u javnom sektoru Republike Hrvatske, obzirom na hijerarhijsku razinu ispitanika.

7. ZAKLJUČAK

Rezultati istraživanja ovoga rada upućuju na srednje ocijenjenu razinu organizacijske kulture u javnom sektoru Republike Hrvatske. Zaposlenici smatraju kako njihova organizacija ne služi kao dobar primjer organizacije, koja se drži načela etične organizacijske kulture.

Razlog za to moguće je pronaći u rezultatu, koji upućuje na percepciju zaposlenika kako se neprimjereno ponašanje ne rješava ispravno, a mišljenja oko očekivanja i podrške da se stvari obavljaju na ispravan način su podijeljena. Sukladno tome, povjerenje u menadžment zaposlenici su ocijenili niskom ocjenom.

Zaposlenici uglavnom navode kako nemaju jasne smjernice o očekivanjima u smislu etičnog ponašanja, dok su po pitanju važnosti poštenog odnosa prema njima, u odnosu na važnost materijalne dobiti, podijeljena. Mišljenja su kako ih organizacija ne bi zaštitila u slučaju izražavanja zabrinutosti, a većina ih se ne bi osjećala ugodno pokrenuti pitanja lošeg ili neetičnog ponašanja.

Istraživanjem je u ovom radu utvrđeno kako demografske varijable (stručna sprema i hijerarhijska razina zaposlenika) nemaju utjecaj na povezanost percepcije utjecaja

organizacijske kulture na etično ponašanje zaposlenika. U konačnici, kako navodi i Thompson,¹⁴ etika je ključna za profesionalizam u javnim organizacijama, jer drži Vladu odgovornom prema javnosti i ne bi trebala ovisiti o stručnoj spremi, odnosno hijerarhijskoj razini zaposlenika.

Kao jedno od ograničenja u ovom je istraživanju prepoznata moguća subjektivnost ispitanika, odnosno nemogućnost objektivnog rasuđivanja situacije i objektivnosti odgovora općenito. Nadalje, teško je očekivati kako će ispitanici sami sebe prikazati neetičnima.

Pod ograničenjem se svakako može smatrati i uopćavanje pojma javnog sektora, odnosno nerazdjeljivanje javnog sektora na poddjelatnosti (npr. klasična administrativno-birokratska zanimanja, obrazovanje, zdravstvo, itd.). Jedno od ograničenja je i distribucija uzorka ispitanika, obzirom na pripadnost dobnoj skupini (gotovo polovica sudionika je u dobnoj skupini 36-45 godina).

U narednim istraživanjima ispitane demografske karakteristike trebalo bi proširiti na socioekonomski status i duljinu radnog staža u organizaciji, jer se očekuje da bi te varijable mogle utjecati na percepciju etičnosti u organizaciji. Zbog svega prethodno navedenog, rezultati se, u ovom istraživanju, trebaju interpretirati s oprezom.

LITERATURA

Brimmer, S. E. (2007.) *The Role of Ethics in 21st Century Organizations*, Leadership Advance Online, No. 11., pp. 12.

Dinu, V. (2008.) *The ethical dimension of business*, Amfiteatru Economic, Vol. 10, No. 23., pp. 7-8.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. i Konopaske, R. (2003.) *Organizations: Behaviour, Structure, Processes*, 14. izdanje, USA, McGraw Hill Irwin, pp. 35-36, pp.513.

GoodCorporation: *Measuring Ethical Culture*, https://www.goodcorporation.com/wp-content/uploads/2018/06/Measuring-Ethical-Culture-White-paper_LORES-2.pdf, pristup: 27.11.2023.

Grigoropoulos, J. E. (2019.) *The Role of Ethics in 21st Century Organizations*, International Journal of Progressive Education, Vol. 15., No. 2., pp. 167-175.

Ibidunni, S. i Agboola, M. G. (2013.) *Organizational Culture: Creating, Changing, Measuring and Consolidating for Performance*, European Journal of International Management, Vol. 5., No. 32., pp. 177-187.

¹⁴ Thompson, D.(1992.) Paradoxes of government ethics, Public Administration Review, No. 52., pp. 254-259.

Kaupp, D. (2018.) *Corporate culture an underestimated intangible asset for the information society*, EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement, No. 27.,pp.14

Klimsza, L. (2014.) *Business Ethics*, Bookboon, pp. 20.

Public Service Academy: *Ethical Issues in the Public Service*, https://www.oas.org/es/sla/dlc/mesicic/docs/mesicic5_tto_annex64.pdf, pristup: 27.11.2023.

Schein, E. H. (2004.) *Organizational Culture and Leadership*, 3. izdanje, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco, 2004. pp.17-19

Terec-Vlad, L., Cucu, M. (2016.) *Ethics and organizational culture – key elements regarding the development of economic activities*, Ecoforum, Vol. 5., No. 8., pp. 192-198.

Thompson, D. (1992.) *Paradoxes of government ethics*, Public Administration Review, No. 52., pp. 254-259.

Treviño, L. K. i Nelson, K. A.(2017.) *Managing Business Ethics*, 7. izdanje, John Wiley & Sons, Inc., pp. 16

Trevino, L. K., Butterfield, K. D. i McCabe, D. L. (1998.) *The Ethical Context in Organisations: Influences on Employee Attitudes and Behaviours*, Business Ethics Quarterly 8 (3), pp.308.

INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE ETHICAL BEHAVIOR OF EMPLOYEES

Summary: Ethical behaviour, especially in public sector organisations, is extremely important for corporate social responsibility and is closely related to organizational culture. Therefore, the aim of the paper was to find out whether the organizational culture affects the ethical behaviour of employees in the public sector of the Republic of Croatia. The obtained findings do not indicate a connection between the influence of the level of organizational culture on the ethical behaviour of employees in the public sector of the Republic of Croatia, and it is evident that public sector employees, according to their own assessment, behave ethically in the workplace, but generally do not have a highly positive opinion of the organizational culture in the organization in which they work.

Key words: employee ethics; organizational culture; business ethics.