

Utjecaj organizacijske kulture na motivaciju zaposlenika

Influence of organizational culture on employee motivation

Anita Prelas Kovačević¹, Andrea Pavić², Antonela Petonjić³

¹Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, anita.prelas.kovacevic@vuv.hr

²Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, andrea.pavic@vuv.hr

³Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, antonela.petonjic@vuv.hr

Sažetak

Motivacija zaposlenika predstavlja jedan od ključnih čimbenika uspjeha svake suvremene poslovne organizacije. Organizacijska kultura u tome ima presudnu ulogu jer oblikuje radno okruženje koje može znatno pojačati motivaciju zaposlenih. Pozitivna kultura, koja se temelji na otvorenoj komunikaciji, prepoznavanju i nagrađivanju postignuća, timskom radu te mogućnostima profesionalnog razvoja, uvelike doprinosi jačanju motivacije zaposlenika. Takvo okruženje stvara veće zadovoljstvo poslom, smanjuje stres te potiče osjećaj pripadnosti i lojalnosti organizaciji. Suprotno tome, negativna organizacijska kultura, obilježena lošim međuljudskim odnosima, nedostatkom podrške i priznanja te nesigurnim radnim uvjetima, dovodi do demotiviranosti, smanjene produktivnosti i povećane fluktuacije radne snage. U radu je naglasak stavljen na analizu utjecaja organizacijske kulture na motivaciju zaposlenika. U tu svrhu provedeno je istraživanje koje je imalo za cilj utvrditi: koji aspekti organizacijske kulture najviše utječu na motivaciju ispitanika, kakav je njihov osjećaj pripadnosti organizaciji, u kojoj mjeri su zadovoljni transparentnošću upravljanja te koliko im je važna mogućnost profesionalnog razvoja. Za prikupljanje podataka korišten je anketni upitnik izrađen u alatu Google Forms i distribuiran putem elektroničke pošte. Iako je poslan na 135 e-mail adresa, u istraživanju je sudjelovalo 70 ispitanika, a njihovi odgovori prikazani su u radu. Rezultati ankete, koji su u skladu s nalazima brojnih drugih autora, potvrđuju da nagrade i priznanja predstavljaju najvažnije motivacijske čimbenike za većinu zaposlenika. Ipak, zanimljivo je uočiti da značajan dio ispitanika nije znao procijeniti vlastiti osjećaj pripadnosti organizaciji, dok je transparentnost upravljanja u najvećem broju slučajeva ocijenjena prosječnom ocjenom. Zaključno, svaki zaposlenik posjeduje različite motive, a odgovornost menadžera jest da ih pravodobno prepozna i učinkovito usmjeri kako bi se ostvarila maksimalna motivacija i uspješnost organizacije.

Ključne riječi

motivacija zaposlenika, organizacijska kultura, priznanje, produktivnost

Abstract

Employee motivation represents one of the key factors in the success of any modern business organization. Organizational culture plays a crucial role in this process, as it shapes the working environment that can significantly enhance employee motivation. A positive culture, based on open communication, recognition and rewarding of achievements, teamwork, and opportunities for professional development, greatly contributes to strengthening employee motivation. Such an environment increases job satisfaction, reduces stress, and fosters a stronger sense of belonging and loyalty to the organization. Conversely, a negative organizational culture, characterized by poor interpersonal relations, lack of support and recognition, and uncertain working conditions, can lead to employee demotivation, decreased productivity, and higher turnover rates. This paper focuses on analyzing the influence of organizational culture on employee motivation. To this end, research was conducted with the aim of determining which aspects of organizational culture have the greatest impact on employee motivation, how employees perceive their sense of belonging to the organization, to what extent they are satisfied with management transparency, and how important professional development opportunities are to them. A survey questionnaire was created using Google Forms and

distributed via email. Although it was sent to 135 email addresses, 70 respondents participated, and their answers are presented in this paper. The results of the survey, which align with findings from numerous other authors, confirm that rewards and recognition are the most important motivational factors for the majority of employees. However, it is interesting to note that a significant number of respondents were unable to assess their sense of belonging to the organization, while most of them rated management transparency as average. In conclusion, every employee has different motives, and it is the responsibility of managers to recognize them in a timely and effective manner in order to maximize motivation and ensure the overall success of the organization.

Keywords

employee motivation, organizational culture, recognition, productivity

Uvod

Organizacijska kultura čini temelj svakog poslovnog sustava jer oblikuje način na koji se obavljaju zadaci, definira međuljudske odnose te usmjerava ponašanje svih sudionika u organizaciji. Slikovito rečeno, ona se može promatrati kao „ulje u motoru“ – nevidljiva, ali prijeko potrebna komponenta uspješne poslovne strategije. Kultura organizacije istovremeno predstavlja njezin identitet te snažno utječe na svakodnevno ponašanje zaposlenika. Kroz sustav vrijednosti, normi i vjerovanja stvara radno okruženje koje može djelovati motivirajuće, ali u određenim okolnostima i destimulirajuće. Motivacija zaposlenika pritom se ističe kao jedan od ključnih čimbenika koji utječu na produktivnost, zadovoljstvo poslom i ukupne rezultate organizacije. U suvremenom poslovnom okruženju, u kojem je zadržavanje i angažman zaposlenika sve zahtjevnije, menadžment mora prepoznati organizacijsku kulturu kao strateški alat za jačanje motivacije i lojalnosti radne snage. Kao skup zajedničkih vrijednosti, uvjerenja, normi i praksi koje usmjeravaju način rada i međusobne interakcije unutar poduzeća (Robbins & Judge, 2013), organizacijska kultura ima dalekosežan utjecaj na psihološke aspekte rada – uključujući razinu motivacije zaposlenika. Motivacija, pak, neposredno utječe na produktivnost, zadovoljstvo poslom i zadržavanje zaposlenika, što kulturu čini presudnim čimbenikom u razumijevanju radnog ponašanja i učinkovitosti organizacije. Jedan od ključnih aspekata koji određuje uspjeh poduzeća jest upravo ponašanje i performanse zaposlenika (Iskamto, 2023). Stoga raste interes za dublje razumijevanje čimbenika koji potiču motivaciju i doprinose ostvarivanju boljih rezultata (Neyazi i sur., 2020). Organizacijska kultura u tom kontekstu oblikuje motivaciju zaposlenika jer pruža referentni okvir unutar kojega oni pronalaze smisao rada, usklađuju osobne ciljeve s ciljevima organizacije i razvijaju osjećaj pripadnosti (Iskamto, 2023; Liga i sur., 2021.). Razumijevanje dinamike organizacijske kulture i njezina utjecaja na motivaciju i učinkovitost zaposlenika stoga je ključno za svaku organizaciju koja želi graditi visokoučinkovito radno okruženje i ostvariti dugoročne strateške ciljeve (Elifneh i Embilo, 2023; Muhammad i sur., 2022). Polazeći od navedenog, cilj ovog rada je istražiti na koji način različiti aspekti organizacijske kulture utječu na

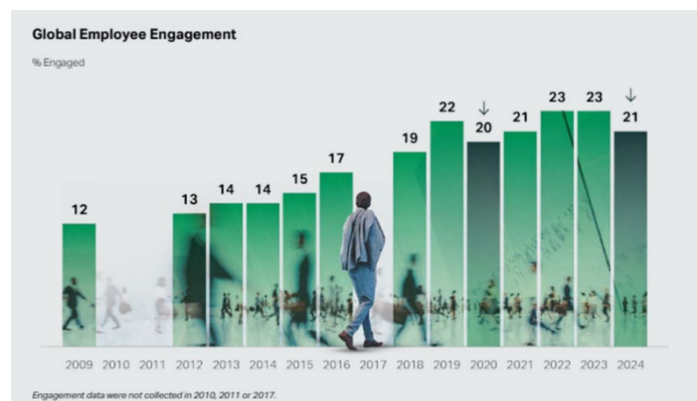
motivaciju zaposlenika, s posebnim naglaskom na rezultate istraživanja provedenog 2024. godine (Petonjić, 2024).

1. Prethodna istraživanja

U europskom kontekstu organizacijska kultura sve se više prepoznaje kao jedan od ključnih čimbenika motivacije zaposlenika. Istraživanje provedeno u Litvi među medicinskim djelatnicima pokazalo je da snažna organizacijska kultura može ublažiti profesionalni *burnout* te istovremeno povećati motivaciju zaposlenih (Pauliene i sur., 2024). Na širem planu, izvješće Great Place To Work (2025), temeljeno na paneuropskoj studiji koja je obuhvatila gotovo 25.000 zaposlenika iz 19 zemalja, naglašava da najveći utjecaj na motivaciju i emocionalnu predanost imaju transparentnost, poštovanje i participativno vođenje. Slične zaključke potvrđuju i višegodišnja istraživanja Gallupa o angažiranosti¹, zadovoljstvu i motivaciji zaposlenika diljem svijeta. Njihovi rezultati pokazuju da pozitivna organizacijska kultura ima izravan utjecaj na motivaciju, pri čemu tvrtke koje sustavno razvijaju kulturu priznanja, autonomije i emocionalne sigurnosti ostvaruju veći angažman zaposlenika i bolje poslovne rezultate.

Slika 1 prikazuje rezultate njihova istraživanja o globalnoj angažiranosti zaposlenika od 2009. do 2024. godine.

Slika 1 GLOBALNA ANGAŽIRANOST ZAPOSLENIKA OD 2009. DO 2024. GODINE



Izvor: Gallup, 2025.

Iz Slike 1 može se zaključiti kako je u 2009. godini svega 12% zaposlenika bilo je angažirano na poslu, što upućuje na relativno nizak početni nivo. Tijekom sljedećih godina primjetan je postupan porast

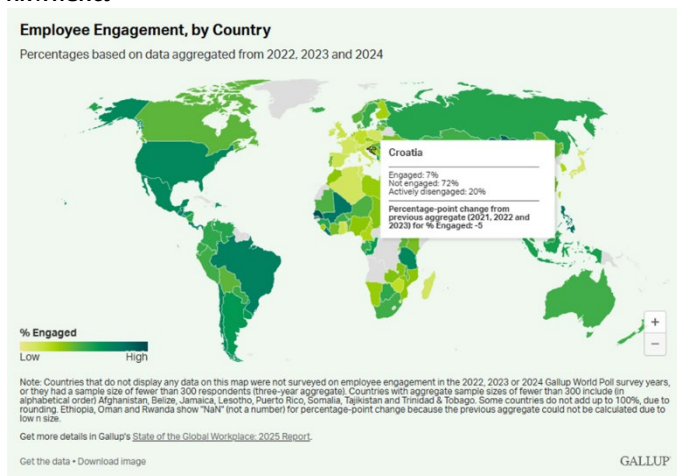
angažirani zaposlenici su emocionalno povezani i predani svom poslu te postižu bolje rezultate)

¹ Angažiranost zaposlenika Gallup definira kao uključenost i entuzijazam zaposlenika u njihov posao i radno mjesto (visoko

angažiranosti – s manjim stagnacijama između 2013. i 2015. – dok 2019. bilježi značajan skok na 22%. Najnoviji rezultati za 2024. pokazuju pad na 21%, što može ukazivati na nove izazove u radnom okruženju – poput ekonomskih nesigurnosti, promjena u hibridnom radu ili pada povjerenja zaposlenika u organizacijsko vodstvo.

Prema globalnom istraživanju iz 2024. godine, samo je 13 % zaposlenika u Europi visoko angažirano, dok se više od 60 % njih osjeća emocionalno distancirano. Na Slici 2 prikazana je situacija u Hrvatskoj.

Slika 2 ANGAŽIRANOST ZAPOSLENIKA TIJEKOM 2024. GODINE U HRVATSKOJ



Izvor: Gallup, 2025.

Na Slici 2 možemo vidjeti kako je razina angažiranosti zaposlenika u Hrvatskoj na samo 7% što je ispod prosjeka Europe, ali i značajno ispod globalne angažiranosti zaposlenika.

Gallup (2025) posebno ističe da su stil vođenja, kvaliteta komunikacije i mogućnosti za profesionalni razvoj presudni čimbenici motivacije. Zabrinjavajući je i podatak da se pad angažiranosti bilježi i među rukovoditeljima, od kojih je svega 31 % visoko angažirano. Eurofound (2025) naglašava kako u uvjetima hibridnog rada upravo kultura fleksibilnosti i samostalnosti značajno doprinosi zadovoljstvu i motivaciji zaposlenika. U Švicarskoj, Wiese i sur. (2024) identificiraju razvojno orijentiranu organizacijsku kulturu kao ključni pokretač usvajanja novih tehnologija, što posredno jača motivaciju kroz osjećaj napretka i modernosti. S druge strane, izvješće IDC Europe (2023) potvrđuje da "meki faktori" – poput stila vođenja i jasne organizacijske vizije – predstavljaju najvažnije aspekte radnog iskustva zaposlenika, a time i njihove dugoročne motivacije.

2. Empirijsko istraživanje

Primarni podaci potrebni za istraživanje prikupljeni su putem online ankete u razdoblju od 21. srpnja do 21. kolovoza 2024. godine s ciljem ispitivanja percepcije zaposlenika o utjecaju organizacijske kulture na njihovu motivaciju. U istraživanju je sudjelovalo 70 ispitanika s različitim razinama radnog iskustva i iz različitih sektora, pri čemu je najveći udio dolazio iz tercijarne djelatnosti. Anketni upitnik sastoji se od dva dijela. U prvom dijelu nalaze se uvodna pitanja koja obuhvaćaju osnovne socio-demografske podatke o ispitanicima, uključujući spol, dob, radno mjesto i godine radnog staža. Drugi dio upitnika usmjeren je na konkretna pitanja vezana uz organizacijsku kulturu i razinu zadovoljstva ispitanika kao zaposlenika. Pitanja su oblikovana jasno i nedvosmisleno kako bi se osigurali kratki, precizni odgovori i time omogućili pouzdani rezultati istraživanja.

Ograničenja koja su prisutna u ovom istraživanju su da je istraživanje provedeno na relativno malom uzorku od 70 ispitanika, što ograničava mogućnost primjene zaključaka na širu populaciju zaposlenika. Nadalje, većina ispitanika dolazi iz tercijarnog sektora, zbog čega rezultati možda ne odražavaju u potpunosti specifičnosti drugih djelatnosti, posebice primarnog i sekundarnog sektora. Također, fokus je bio isključivo na percepciji zaposlenika, bez uključivanja menadžerske perspektive ili objektivnih organizacijskih pokazatelja, što dodatno sužava pogled na utjecaj organizacijske kulture na motivaciju.

2.1. Rezultati istraživanja i rasprava

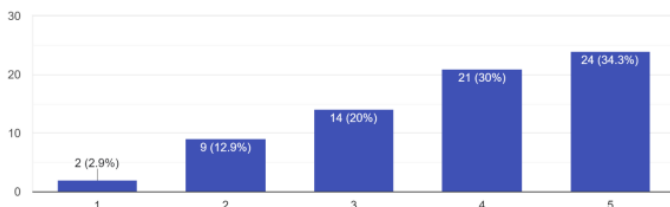
U istraživanju je sudjelovalo ukupno 70 ispitanika, ravnomjerno raspoređenih prema spolu – 35 žena i 35 muškaraca. Kada je riječ o dobnoj strukturi, najveći udio sudionika (42,9%) bio je u dobi između 25 i 35 godina. Ispitanici mlađi od 25 godina činili su 31,4%, dok je 18,6% njih bilo u dobi od 46 do 55 godina. S obzirom na djelatnost u kojoj rade, većina ispitanika (60%) pripada tercijarnom sektoru, 28,6% zaposleno je u sekundarnim djelatnostima, dok je najmanji udio (7,1%) prisutan u primarnom sektoru. Analiza radnog staža pokazuje relativno ravnomjernu raspodjelu među ispitanicima. Najveći udio (24,3%) ima od 8 do 10 godina radnog iskustva, dok 22,9% sudionika ima više od 10 godina staža. Najmanje ispitanika pripada skupini s 1 do 3 godine radnog iskustva.

Pred ispitanike je nadalje postavljeno da procjene u kojoj mjeri organizacijska kultura utječe

na njihovu motivaciju za rad, a odgovori su prikazani na Grafikonu 1.

Grafikon 1 UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA MOTIVACIJU ZA RAD

U kojoj mjeri smatrate da organizacijska kultura utječe na Vašu motivaciju za rad?
70 responses



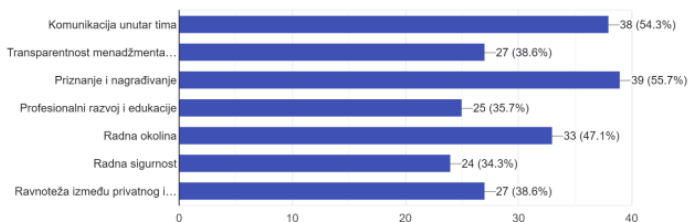
Izvor: Petonjić, 2024.

Analizom Grafikona 1 može se uočiti da je 34,3% ispitanika utjecaj organizacijske kulture na motivaciju ocijenilo najvišom vrijednošću (5) – *Izuzetno*, dok je samo 2,9% ispitanika smatralo da organizacijska kultura uopće ne utječe na njihovu motivaciju, ocijenivši je vrijednošću (1) – *Nimalo*. Ovi rezultati jasno upućuju na prevladavajuće mišljenje da organizacijska kultura predstavlja značajan čimbenik motivacije zaposlenika, dok je udio onih koji zauzimaju suprotno stajalište zanemariv.

Ispitanici su u sljedećem pitanju trebali odabrati aspekte organizacijske kulture koji po njihovom mišljenju najviše utječu na motivaciju za rad. Njihovi odgovori prikazani su u nastavku (Grafikon 2).

Grafikon 2 ASPEKTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE KOJI UTJEČU NA MOTIVACIJU ISPITANIKA

Koji aspekti organizacijske kulture najviše utječu na Vašu motivaciju? (molim Vas odaberite do tri odgovora)
70 responses



Izvor: Petonjić, 2024.

Prema rezultatima prikazanim na Grafikonu 2 najveći udio ispitanika, njih 55,7%, istaknuo je da na njihovu motivaciju najsnažnije utječe aspekt organizacijske kulture vezan uz priznanje i nagrađivanje. Odmah nakon toga, 54,3% ispitanika navelo je komunikaciju unutar tima kao ključni čimbenik motivacije. Također, značajan udio od 47,1% ispitanika smatra da je radna okolina jedan od aspekata organizacijske kulture s najvećim utjecajem na njihovu motivaciju.

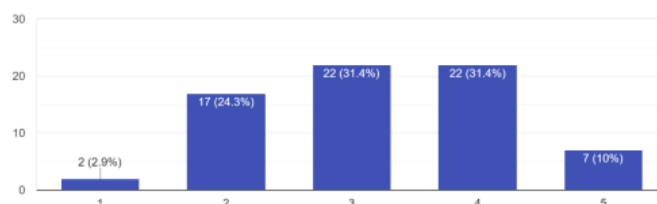
Rezultati istraživanja ukazuju na određenu nesigurnost zaposlenika kada je riječ o tome jesu li njihovi prijedlozi i mišljenja u organizaciji uistinu cijenjeni i uzeti u obzir. Naime, najveći udio ispitanika (38,6%) izrazio je stav da nisu sigurni u kojoj se mjeri njihovi prijedlozi uvažavaju. Manji dio sudionika smatra da se njihovi stavovi uglavnom ne uzimaju u obzir (7,1%), dok 2,9% ispitanika vjeruje da se njihova mišljenja uopće ne vrednuju. S druge strane, pozitivnije percepcije izražava 30% ispitanika, koji smatraju da se njihovi prijedlozi barem djelomično uzimaju u obzir, dok je 8,6% uvjeren da su njihovi stavovi u potpunosti cijenjeni. Ovakvi rezultati upućuju na potrebu organizacija da razvijaju otvoreniju komunikacijsku kulturu i aktivnije uključuju zaposlenike u donošenje odluka.

Slični trendovi uočeni su i u pogledu zadovoljstva mogućnostima profesionalnog razvoja i edukacije. Najveći broj ispitanika (32,9%) naveo je da nisu sigurni u kvalitetu i dostupnost prilika za napredovanje, dok je 21,4% izjavilo da je nezadovoljno, a 7,1% izrazito nezadovoljno mogućnostima profesionalnog razvoja. Pozitivnija iskustva iskazalo je 30% ispitanika, koji su zadovoljni postojećim mogućnostima, te 8,6%, koji su izrazili potpuno zadovoljstvo. Dobiveni rezultati upućuju na zaključak da je potrebno dodatno ulaganje u edukacijske programe i profesionalni razvoj zaposlenika, jer upravo ti aspekti uvelike utječu na njihovu motivaciju, produktivnost i dugoročno zadovoljstvo poslom.

U nastavku je pred ispitanike stavljeno da ocjene ravnotežu privatnog i poslovnog života, a njihovi odgovori prikazani su u Grafikonu 3.

Grafikon 3 OCJENA RAVNOTEŽE IZMEĐU PRIVATNOG I POSLOVNOG ŽIVOTA

Kako biste ocijenili ravnotežu između privatnog i poslovnog života?
70 responses



Izvor: Petonjić, 2024.

Grafikon 3 prikazuje kako je 31,4% ispitanika izjavilo da nisu sigurni u razinu svog zadovoljstva ravnotežom između privatnog i poslovnog života. S druge strane, jednaki udio ispitanika (31,4%) naveo je da su gotovo u potpunosti zadovoljni postignutom ravnotežom.

U okviru sljedećeg pitanja ispitanici su trebali procijeniti osjećaj pripadnosti poslovnoj organizaciji u kojoj rade. Odgovori su prikazani u nastavku (Grafikon 4).

Grafikon 4 OSJEĆAJ PRIPADNOSTI ISPITANIKA PREMA POSLOVNOJ ORGANIZACIJI U KOJOJ SU ZAPOSLENI



Izvor: Petonjić, 2024.

Grafikon 4 pokazuje kako su ispitanici u velikoj mjeri (37,5%) nesigurni oko pripadnosti svojoj poslovnoj organizaciji dok ih samo 12,9% osjeća kao da pripadaju svojoj poslovnoj organizaciji. Ovaj visok postotak ukazuje na mogući nedostatak povezanosti ili identificiranja s organizacijom među zaposlenicima. Također, rezultati sugeriraju da bi organizacija mogla razmotriti strategije jačanja osjećaja pripadnosti i angažmana zaposlenika, npr. kroz bolju komunikaciju, timske aktivnosti ili uključivanje zaposlenika u donošenje odluka.

Sveukupno, ovo istraživanje naglašava da je motivacija zaposlenika višedimenzionalan fenomen, pri čemu organizacijska kultura ima snažnu ulogu. Posebno se ističe važnost priznanja, nagrađivanja i kvalitetne komunikacije, ali i potreba za razvojem praksi koje će osigurati uvažavanje mišljenja, podržati profesionalni razvoj te omogućiti bolju ravnotežu između poslovnog i privatnog života.

3. Zaključak

Organizacijska kultura predstavlja jedan od temeljnih čimbenika uspješnog funkcioniranja i razvoja poslovnih organizacija. Ona oblikuje vrijednosti, norme i obrasce ponašanja zaposlenika te na taj način usmjerava njihovu motivaciju, angažman i lojalnost. U teorijskom smislu, organizacijska kultura povezuje se s motivacijom kroz elemente kao što su priznanje, nagrađivanje, profesionalni razvoj, komunikacija i ravnoteža između privatnog i poslovnog života. Kada su ti elementi prisutni i dosljedno razvijani, zaposlenici se osjećaju uvaženo, kompetentno i povezano s organizacijom, što rezultira višom razinom zadovoljstva i produktivnosti. Suprotno tome, odsutnost takvih čimbenika vodi nesigurnosti,

demotiviranosti i slabijem osjećaju pripadnosti. Rezultati provedenog istraživanja potvrđuju navedene teorijske postavke. Ispitanici su istaknuli da najveći utjecaj na njihovu motivaciju imaju priznanje i nagrađivanje te kvalitetna komunikacija i timski odnosi. S druge strane, uočena je nesigurnost u pogledu uvažavanja mišljenja zaposlenika, izraženo nezadovoljstvo mogućnostima profesionalnog razvoja te podijeljena percepcija ravnoteže privatnog i poslovnog života. Posebno zabrinjava činjenica da značajan broj zaposlenika nije siguran u svoj osjećaj pripadnosti organizaciji, što može imati dugoročne negativne posljedice na angažiranost i zadržavanje kadrova. Na temelju dobivenih rezultata može se zaključiti da menadžment ima presudnu ulogu u oblikovanju kulture koja će poticati motivaciju zaposlenika. To uključuje razvoj sustava priznanja i nagrađivanja, osiguravanje transparentne komunikacije, ulaganje u edukaciju i profesionalni razvoj te uvođenje fleksibilnijih radnih modela koji podupiru ravnotežu privatnog i poslovnog života. Takva kultura ne samo da povećava motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika, već i doprinosi dugoročnoj stabilnosti i konkurentnosti organizacije. Zaključno, organizacijska kultura može se promatrati kao strateški resurs i ključni alat za ostvarivanje održivog uspjeha. Organizacije koje svjesno grade pozitivnu kulturu temeljem priznanja, poštovanja, razvoja i suradnje imaju veću vjerojatnost stvaranja motiviranih i angažiranih zaposlenika, čime ostvaruju i bolje poslovne rezultate.

Buduća istraživanja trebala bi se usmjeriti na produblјivanje razumijevanja odnosa između organizacijske kulture i motivacije zaposlenika te omogućiti širu generalizaciju rezultata. U tom kontekstu preporučuje se istražiti na koji način fleksibilni oblici rada, digitalna transformacija i upotreba umjetne inteligencije oblikuju percepciju organizacijske kulture i motivaciju zaposlenika. S obzirom na to da različite generacije zaposlenika (npr. generacija Z, milenijalci, generacija X) imaju različite stavove prema radu, buduća istraživanja mogla bi ispitati kako se percepcija motivacije i kulture razlikuje među njima.

Literatura

- [1] Elifneh, Y. W., & Embilo, T. (2023): The effect of organizational culture on employees' performance in research institutes - evidence from Ethiopian Institute of Agricultural Research. *Brazilian Journal of Operations and Production Management*, 20(2). <https://doi.org/10.14488/BJOPM.1603.2023>

- [2] Jorge Cabrita (2025): Shaping the future of work: Inside Europe's hybrid work strategies; Eurofound ; dostupno na: <https://www.eurofound.europa.eu/en/resources/article/2025/shaping-future-work-inside-europes-hybrid-work-strategies> (20.8.2025.)
- [3] Gallup, (2025): Employee Engagement, dostupno na: <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx> (21.8.2025.)
- [4] Great Place to Work (2025): European Workforce Study 2025, dostupno na: https://greatplacetowork.ch/en/european-workforce-study-2025/?utm_source=chatgpt.com (21.8.2025.)
- [5] IDC Europe (2023): Understanding employee work motivation and organizational implications. Dostupno na: <https://blog-idceurope.com/understanding-employee-work-motivation-and-organization-implications/> (26.8.2025.)
- [6] Iskamto, D. (2023): Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance. International Journal of Management and Digital Business, 2(1), 47–55. <https://doi.org/10.54099/ijmdb.v2i1.584>
- [7] Jandrić, I., (2025): Slaba angažiranost zaposlenika traje već 10 godina, dostupno na: <https://lg.hr/blog/slaba-angaziranost-zaposlenika-traje-vec-10-godina/> (26.8.2025.)
- [8] Liga, F., Agusra, D., Lussianda, E. O., & Susanti, A. R. (2021): The Effect of Compensation and Motivation on Employee performance. Husnayain Business Review, 1(1), 43–50.
- [9] Muhammad, M., Wibisono, C., Afrizal, A., Asep, D., Indrayani, I., & Husen, A. (2022): The Effect of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance. Frontiers in Business and Economics, 1(2), 86–93. <https://doi.org/10.56225/finbe.v1i2.89>
- [10] Neyazi, N., Mohsen, A., & Ebtakar, S. (2020): The Impact of Organizational Culture on Employees Performance: an Overview. International Journal of Management (IJM), 11(8), 879–888
- [11] Pauliene, R., Kasnauskiene, G., Raudone, O., Liubauskiene, V., & Vrontis, D. (2025): Employee motivation and professional burnout as impacts of organizational culture on medical institutions. International Journal of Organizational Analysis, 33(2), 233-248.
- [12] Petonjić, A. (2024): 'Utjecaj organizacijske kulture na motivaciju zaposlenika', Specijalistički diplomski stručni, Veleučilište u Virovitici, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:165:913978> (21.8.2025.)
- [13] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013): Organizational Behavior (15th ed.). Pearson Education.
- [14] Wiese, S., A., Lehmann, J., Beckmann, M. (2024): Organizational culture and the usage of Industry 4.0 technologies: evidence from Swiss businesses, dostupno na: <https://arxiv.org/pdf/2412.12752> (21.8.2025)