



Creative Commons Attribution –
NonCommercial 4.0 International License

Prethodno priopćenje

<https://doi.org/10.31784/zvr.14.1.18>

Datum primitka rada: 26. 9. 2025.

Datum prihvaćanja rada: 24. 3. 2026.

POVEZANOST ORGANIZACIJSKE KULTURE I ZADOVOLJSTVA POSLOM U HRVATSKIM LEASING DRUŠTVIMA

Davor Perkov

Dr. sc., docent, Libertas međunarodno sveučilište, Trg J.F. Kennedyja 6 b, 10 000 Zagreb;
email: dperkov@libertas.hr

Zvonko Merkaš

Dr. sc., izvanredni profesor, Libertas međunarodno sveučilište, Trg J.F. Kennedyja 6 b, 10 000 Zagreb;
email: zmerkas@libertas.hr

Mihael Plećaš

Dr. sc., docent, Libertas međunarodno sveučilište, Trg J.F. Kennedyja 6 b, 10 000 Zagreb;
email: mplecas@libertas.hr

SAŽETAK

S obzirom na izraženu ulogu organizacijske kulture u sektoru financijskih usluga, ovaj rad analizira povezanost organizacijske kulture i zadovoljstva poslom u hrvatskim leasing društvima. Studije niza autora potvrđuju utjecaj radnog okruženja i razine motivacije na zadovoljstvo poslom kao posredničkom varijablom. Istraživačka tema ovoga rada je odabrana i zbog porasta značaja usluga i poslovnih aktivnosti leasing društava koja u Republici Hrvatskoj pokazuju konstantno povećanje imovine, broja i vrijednosti novih ugovora. Cilj rada je ispitati u kojoj su mjeri dimenzije organizacijske kulture – upravljanje promjenama, postizanje ciljeva, koordinacija timskog rada, orijentacija na klijente i snaga kulture – povezane s razinom zadovoljstva zaposlenika poslom. Empirijsko istraživanje provedeno je 2024. godine na uzorku od 150 zaposlenika iz 15 leasing društava putem online upitnika. Organizacijska kultura mjerena je prilagođenom verzijom OCAQ instrumenta, dok je zadovoljstvo poslom procjenjivano prilagođenim česticama iz JSS modela. Primijenjene su deskriptivna statistika i Pearsonova korelacijska analiza. Rezultati pokazuju statistički značajnu pozitivnu povezanost svih dimenzija organizacijske kulture sa zadovoljstvom poslom, pri čemu se snaga kulture ističe kao najsnažniji prediktor. Nalazi sugeriraju da jačanje zajedničkih vrijednosti te kvaliteta interne komunikacije i podrške promjenama mogu biti povezani s višom razinom zadovoljstva zaposlenika.

Ključne riječi: organizacijska kultura; zadovoljstvo poslom; leasing društva; financijski sektor; korelacijska analiza

1. UVOD

Značajke i načela organizacijske kulture pri stvaranju poticajnog radnog okruženja imaju univerzalnu važnost u svim gospodarskim djelatnostima. Međutim, svaka od njih posjeduje jedinstvene dimenzije pojedinoga kulturnog krajolika. Abawa i Obse (2024) utvrdili su da visina plaće, fizički radni uvjeti i dobri odnosi između nadređenih i podređenih predstavljaju bitne ekstrinzične čimbenike koji mogu determinirati uspješnost poduzeća pri čemu organizacijska kultura ima neizravan utjecaj. Lilo i Ardiansari (2025) su svojim istraživanjem potvrdile da je za poboljšanje zadovoljstva i uspješnosti zaposlenika iznimno važno stvaranje povoljnog radnog okruženja i učinkovitog sustava motivacije.

Studija Imonikhe (2024) potiče nadređene i menadžere da razmisle o postupanju s zaposlenicima i istraže načine primjene eksplicitnih metoda i podrške radnom okruženju koje je povoljnije i nepristranije. Porath i Pearson (2013) su višegodišnjim istraživanjem na uzorku od 14 tisuća ispitanika u SAD-u i Kanadi otkrile da neuljudnost, uznemiravanje i nekulturno ponašanje nadređenih menadžera demoralizira zaposlenike i čini ih krajnje nezadovoljnima. Zaključuju da bi se poslovni vođe, nasuprot tome, trebali ponašati uglađeno, mentorirati zaposlenike, poticati timski pristup radu te nagrađivati dobro i sankcionirati loše ponašanje. Prema Suttonu (2007), u slučaju krajnje neprimjerenog odnosa prema zaposlenicima, produktivnost može pasti i do 40 %. Konstrukt organizacijske kulture jedan je od najvažnijih preduvjeta za povećanje produktivnosti i konkurentnosti financijske djelatnosti (Mkhitaryan, 2022). Zato i financijski subjekti u pružanju *leasing* usluga nastoje njegovati snažnu kulturu koja osigurava dugoročni uspjeh, zadovoljstvo zaposlenih i kontinuiranu prilagodbu dinamičnom okruženju (Deloitte, 2019).

Prema Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga (HANFA, 2025), u Hrvatskoj posluje 15 *leasing* društava koja su uglavnom u stranom vlasništvu. Tržište je izrazito koncentrirano jer **četiri najveća** društva (UniCredit Leasing Croatia, OTP Leasing, Porsche Leasing i Erste & Steiermärkische S-Leasing) drže udio od 61 % ukupne imovine. Razlog odabira ove istraživačke teme jest porast značaja usluga i poslovnih aktivnosti *leasing* društava koja pokazuju konstantno povećanje imovine, broja i vrijednosti novih ugovora. Prema HANFA-i (2025), na kraju 2023. sveukupna imovina dosegla je 3,5 milijardi eura, (+ 18,8 % u odnosu na 2022. godinu). Na temelju analize izvora DZS (2025), Poslovna Hrvatska (2025) i mrežnih stranica pojedinih društava, autori su izračunali da je krajem 2024. u *leasing* društvima u Hrvatskoj radilo ukupno 784 zaposlenika. Najviše njih (154) zaposleno je u OTP leasingu, a najmanje (5) u *Volvo Financial Services leasingu*.

Sektor financijskih usluga ističe se po posebno izraženoj ulozi organizacijske kulture (KPMG, 2021). Riječ je o složenom i višedimenzionalnom fenomenu određenom različitim ciljevima, poslovnom filozofijom te osobnim uvjerenjima i vrijednostima koje razlikuju jednu organizaciju od druge (Widarko i Anwarodin, 2022). Kultura financijskih institucija ima osobito važnu ulogu u stvaranju zadovoljstva zaposlenika poslom (Mkhitaryan, 2022). Taj pojam Goretzki *et al.* (2022) određuju kao stupanj na kojem su zaposlenici zadovoljni i ispunjeni svojim radnim okruženjem, odgovornostima, poslovnim zadaćama i razvojnim perspektivama.

Organizacijska kultura može biti ključni faktor u pokušajima uvođenja učinkovitog sustava razvoja zaposlenika (Lam *et al.*, 2021).

Kultura im pruža osjećaj emocionalne pripadnosti. Ujedno potiče lojalnost, stabilnost i identifikaciju zaposlenika s poduzećem te usmjerava njihovo ponašanje (Talaja *et al.*, 2023). To su sastavnice koje generiraju visoke radne učinke, odnosno organizacijsku uspješnost. Nasuprot tome, organizacijska kultura temeljena na hijerarhiji ima tek djelomični učinak (Rawashdeh *et al.*, 2025). Zbog navedenog, promjena organizacijske kulture iznimno je zahtjevna i dugotrajna jer međugeneracijske razlike, tehnološka dostignuća i zahtjevi tržišta zaposlenicima nameću usvajanje novih vrijednosti te načina promišljanja, rada i uzajamnog djelovanja (Cameron i Quinn, 2005).

Istraživački problem ovoga rada je nepostojanje empirijskih nalaza o povezanosti organizacijske kulture i zadovoljstva poslom u hrvatskim financijskim organizacijama, odnosno u *leasing* društvima. Glavni cilj je objasniti povezanost organizacijske kulture i zadovoljstva poslom u *leasing* društvima koja djeluju na hrvatskom tržištu. U tu svrhu provedeno je primarno empirijsko istraživanje putem Google Forms anketnog upitnika na prigodnom uzorku od 150 ispitanika iz 15 *leasing* društava u Hrvatskoj.

2. TEORIJSKI OKVIR

Kako bi financijske institucije ostvarile prijeko potrebnu razinu produktivnosti, konkurentnosti i fleksibilnosti te brzo odgovorile na dinamične promjene u globalnom okruženju, moraju izgraditi snažnu i jasnu organizacijsku kulturu (Hogan i Coote, 2014). U sektoru financijskih usluga odvijaju se kontinuirane i korjenite promjene. Automatizacija, inovacije digitalne tehnologije, uspon novih valuta, porast rizika te nestabilno i osobito promjenjivo okruženje karakteriziraju stvarnost financijskih organizacija. Stoga regulatori, investitori i menadžeri posvećuju povećanu pozornost oblikovanju, izgradnji i upravljanju organizacijskom kulturom.

U svojoj studiji Tadesse Bogale i Debela ističu dubok utjecaj organizacijske kulture na ponašanje zaposlenika, dinamiku radnog mjesta i status u hijerarhiji. No, identificiraju istodobno niz ograničenja u raspravama o organizacijskoj kulturi i njezinim implikacijama na djelotvornost poduzeća. Pojedine dimenzije kao što su inovacije, timski rad, orijentacija na rezultate, mušku dominaciju, uključenost i distanca moći, najčešće se izdvajaju i ponavljaju kao središnje točke u stručnoj i znanstvenoj literaturi o organizacijskoj kulturi (Tadesse Bogale i Debela, 2024). Lam *et al.* (2021) utvrdili su pozitivnu signifikantnu povezanost organizacijske kulture i inovacijskih sposobnosti poduzeća.

Na kulturu koja je u „vlasništvu“ svih zaposlenih znatno utječu povjerenje zaposlenika u svoje vođe i načini na koje im prenose svoje zahtjeve vezane za obavljanje posla (Perkov *et al.*, 2025). Utjecaj se ogleda i u razini fokusa lidera na četiri glavna elementa kulture: vrijednosti, norme, simbole i jezik. Ti elementi zajedno stvaraju kulturu o kojoj može ovisiti zadovoljstvo zaposlenika i koordiniranost njihova doprinosa ostvarenju organizacijskih ciljeva. Sun *et al.* (2024) i Garcia-Salirrosas *et al.* (2025) zaključuju da inspirativno i kompetentno

liderstvo pokazuje snažnu korelaciju s većim razinama zadovoljstva zaposlenika u različitim organizacijskim i kulturološkim kontekstima.

U ovom radu istraženo je pet dimenzija organizacijske kulture prema instrumentu OCAQ koji se primjenjuje radi boljeg razumijevanja kulture i identificiranja problema koji iz nje mogu proizaći (Sashkin i Rosenbach, 2013). Svaka od dimenzija koje se sažeto opisuju u nastavku, mogu podržavati ili otežavati vrijednosti i uvjerenja zaposlenika.

Upravljanje organizacijskim promjenama, kako navodi Perkov, odnosi se na organiziranu i sustavnu aplikaciju znanja, tehnologije i resursa za promjenu koja je određena kao ključna u ostvarenju korporativne strategije. **To su strukturirani procesi i postupci, alati i tehnike** za usklađivanje organizacijskih ciljeva s izmijenjenim zahtjevima vanjskog i unutarnjeg okruženja (Perkov, 2019, p. 70). Niz istraživanja dokazuje važnost njihove usklađenosti s ciljevima zaposlenika *leasing* društva. Ako dijele potrebu i uvjerenje da je važno nešto raditi i postizati, zaposlenici će pridonositi društvu radi postizanja njegovih dugoročnih ciljeva (Sashkin i Rosenbach, 2013).

Dugoročni opstanak ovisi o tome jesu li radni napori pojedinaca i timova unutar društva učinkovito povezani, odnosno o tome koliko je dobro koordinirano zajedničko djelovanje. Vrijednosti suradnje i uvjerenja koja podržavaju usklađeni timski rad dovode do ostvarenja vizije i planiranih rezultata. Iako organizacije često nastoje razviti specifične standarde i prepoznatljivu kvalitetu usluga, ključno je pitanje koliko su te značajke važne i kompatibilne s očekivanjima klijenata društva. Bez obzira na snažnu organizacijsku kulturu i zadovoljavajuće izvršavanje drugih funkcija u društvu, napredak i rast u konačnici ovise o orijentaciji na klijente i njihovu interesu za ponuđene *leasing* usluge.

Organizacijska kultura koju prihvaća većina ili svi zaposlenici predstavlja osobitu snagu. Kada se primjerice u kriznim i neizvjesnim razdobljima društvo mora osloniti na sve svoje ljudske i fizičke resurse, labilna i slaba kultura bit će manje funkcionalna u naporima za opstanak. Tome nasuprot, snažna kultura osigurava veću stabilnost i adekvatnije djelovanje menadžmenta i zaposlenika.

U skladu sa citiranim navodima, formulirana je glavna hipoteza rada (**H1**) koja je testirana korelacijskom analizom i glasi: **Postoji pozitivna povezanost između organizacijske kulture i razine zadovoljstva zaposlenika poslom u hrvatskim *leasing* društvima.**

Za testiranje glavne hipoteze postavljeno je pet pomoćnih hipoteza:

- PH1:** Postoji pozitivna povezanost upravljanja organizacijskim promjenama kao dimenzije organizacijske kulture i razine zadovoljstva zaposlenika poslom u *leasing* društvima.
- PH2:** Postoji pozitivna povezanost postizanja ciljeva kao dimenzije organizacijske kulture i razine zadovoljstva zaposlenika poslom u *leasing* društvima.
- PH3:** Postoji pozitivna povezanost koordinacije timskog rada kao dimenzije organizacijske kulture i razine zadovoljstva zaposlenika poslom u *leasing* društvima.

PH4: Postoji pozitivna povezanost orijentacije na klijente kao dimenzije organizacijske kulture i razine zadovoljstva zaposlenika poslom u *leasing* društvima.

PH5: Postoji pozitivna povezanost snage kulture kao dimenzije organizacijske kulture i razine zadovoljstva zaposlenika poslom u *leasing* društvima.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je provedeno kao kvantitativno i presječno (*cross-sectional*) na temelju anketnog ispitivanja zaposlenika *leasing* društava u Republici Hrvatskoj. Svrha je ispitati povezanost dimenzija organizacijske kulture i razine zadovoljstva poslom zaposlenika. Anketiranje je provedeno u razdoblju od 20. kolovoza do 3. studenoga 2024. godine. Anketni upitnik je elektroničkim putem distribuiran prigodnom (neprobabilističkom) uzorku kojega čine zaposlenici *leasing* društava koja posluju u Hrvatskoj. Upitnik je upućen na 217 adresa, a zaprimljeno je 160 odgovora, od kojih je 150 bilo valjano za analizu. To je stopa odgovora od 69,1 %. U istraživanju je sudjelovala gotovo jedna petina (19,1 %) svih zaposlenih u djelatnosti *leasing* usluga. Budući da ne postoji javno dostupan cjelovit popis zaposlenika *leasing* društava koji bi omogućio slučajni odabir ispitanika, primjena prigodnog uzorka predstavlja metodološki prihvatljiv pristup u organizacijskim istraživanjima ovoga tipa. U istraživanju su primijenjene deskriptivna statistika i korelacijska analiza izračunavanjem statističke značajnosti i Pearsonovog faktora linearne korelacije.

Uvodni dio anketnog upitnika odnosio se na pet pitanja zatvorenog tipa o demografskim značajkama ispitanika (spol, dob, razina obrazovanja, radno iskustvo i pozicija u hijerarhiji društva). U skladu s preporukom Horvata i Mijoča (2019) o korištenju programa G*Power za preciznu analizu statističke snage najčešćih statističkih testova, u ovom radu proveden je test dostupan na Qualtrics *web* stranici (2025).

Tablica 1. Kalkulator idealne veličine uzorka

| | |
|--------------------|-----|
| Confidence level: | 90% |
| Population size: | 784 |
| Margin of Error: | 6% |
| Ideal sample size: | 152 |

Izvor: izračun autora na temelju Qualtrics (2025)

Tablica 1 pokazuje da uz razinu pouzdanosti od 90 %, ukupno 784 zaposlenika u *leasing* sektoru te standardnu pogrešku od 6 %, idealan uzorak čini 152 ispitanika. Proizlazi da u konkretnom istraživanju 150 anketiranih čini gotovo idealni uzorak.

Grafikon 1. Konceptualni model istraživanja



Izvor: izrada autora

Na temelju instrumenta „Organizational Culture Assessment Questionnaire – OCAQ“ (Sashkin i Rosenbach, 2013) koji se prilagođeno koristi u ovome radu, a prema konceptualnom modelu istraživanja prikazanom na grafikonu 1, istraženo je pet dimenzija organizacijske kulture 15 *leasing* društava u Hrvatskoj.

4. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Razdioba ispitanika prikazana je u Tablici 2. Od 150 ispitanika, u razdiobi prema spolu je 61,3 % muškaraca i 38,7 % žena. Najviše ispitanika, tj. 28,7 % njih je u dobi od 28 do 38 godina. Ispitanici mlađi od 28 godina i oni u dobi između 39 i 49 godina zastupljeni su podjednako, tj. s po 22,7%. Dominantna većina ispitanika (76 %) završila je diplomski studij (magistri struke). Gotovo polovica ispitanika (48 %) ima između 4 i 6 godina radnog iskustva, a više od polovice ispitanika (55,3 %) je na srednjim razinama hijerarhije *leasing* društava.

Organizacijska kultura *leasing* društava je mjerena prilagođenom verzijom instrumenta OCAQ (Sashkin i Rosenbach, 2013). Svaka od pet dimenzija operacionalizirana je s po četiri tvrdnje.

Tablica 2. Sociodemografska struktura uzorka ispitanika

| | | Spol | | | |
|-------|---------------------------|-------------------------------|----------|------------------|--------------------|
| | | N | % | % validno | Kumulativ % |
| Valid | Muško | 92 | 61,3 | 61,3 | 61,3 |
| | Žensko | 58 | 38,7 | 38,7 | 100,0 |
| | Total | 150 | 100,0 | 100,0 | |
| | | Dob | | | |
| | | N | % | % validno | Kumulativ % |
| Valid | < 28 godina | 34 | 22,7 | 22,7 | 22,7 |
| | 28 – 38 godina | 43 | 28,7 | 28,7 | 51,3 |
| | 39 – 49 godina | 34 | 22,7 | 22,7 | 74,0 |
| | 49 – 59 godina | 29 | 19,3 | 19,3 | 93,3 |
| | 60 godina i više | 10 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 150 | 100,0 | 100,0 | |
| | | Obrazovanje | | | |
| | | N | % | % validno | Kumulativ % |
| Valid | Srednja škola | 3 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | Prijediplomski studij | 16 | 10,7 | 10,7 | 12,7 |
| | Diplomski studij | 114 | 76,0 | 76,0 | 88,7 |
| | Poslijediplomski studij | 17 | 11,3 | 11,3 | 100,0 |
| | Total | 150 | 100,0 | 100,0 | |
| | | Radno iskustvo | | | |
| | | N | % | % validno | Kumulativ % |
| Valid | Manje od 1 godine | 10 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | 1 – 3 godine | 59 | 39,3 | 39,3 | 46,0 |
| | 4 – 6 godina | 72 | 48,0 | 48,0 | 94,0 |
| | 7 – 10 godina | 9 | 6,0 | 6,0 | 100,0 |
| | Total | 150 | 100,0 | 100,0 | |
| | | Hijerarhijska pozicija | | | |
| | | N | % | % validno | Kumulativ % |
| Valid | Operativno osoblje | 50 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | Menadžment srednje razine | 83 | 55,3 | 55,3 | 88,7 |
| | Viši menadžment | 17 | 11,3 | 11,3 | 100,0 |
| | Total | 150 | 100,0 | 100,0 | |

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja (SPSS)

Zadovoljstvo poslom izmjereno je adaptiranim česticama preuzetima iz instrumenta „Job Satisfaction Survey – JSS“ (Spector, 1985). Korišteno je 16 tvrdnji prilagođenih kontekstu financijskog sektora. Sve tvrdnje procjenjivane su Likertovom ljestvicom ocjenama od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem).

Deskriptivna analiza pokazuje da zaposlenici *leasing* društava percipiraju organizacijsku kulturu umjereno pozitivno (aritmetičke sredine svih dimenzija kreću se između 3,80 i 3,98). Najviše je ocijenjena dimenzija upravljanja organizacijskim promjenama, dok je najnižu prosječnu vrijednost ostvarila dimenzija snage kulture. Zadovoljstvo poslom također je ocijenjeno umjereno pozitivno ($M = 3,77$), pri čemu su najviše ocijenjeni odnosi s kolegama i percepcija adekvatnosti plaće, dok su najniže ocijenjene mogućnosti napredovanja i povezanost radnih rezultata s razvojem karijere.

Tablice 3 do 7 u nastavku rada prikazuju deskriptivne statistike, unutar nezavisne varijable "organizacijska kultura", za dimenzije: a) upravljanje organizacijskim promjenama; b) postizanje ciljeva; c) koordinacija timskog rada; d) orijentacija na klijente i e) snaga kulture. Likertovom ljestvicom vrednovano je slaganje ispitanika s po četiri tvrdnje za svaku od pet podvarijabli. Numeričke vrijednosti odražavale su sljedeće razine slaganja: 1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem niti ne slažem, 4 – slažem se, 5 – potpuno se slažem. Razdiobe odgovora kojima su ispitanici vrednovali ponuđene tvrdnje opisane su brojem ispitanika ($N=150$), aritmetičkom sredinom (M) i standardnom devijacijom (SD). Ocjene za sve tvrdnje kretale su se od Min 1 do Max 5. Standardne devijacije ukazuju na umjerenu varijabilnost odgovora.

Iz tablice 3 proizlazi da dio ispitanika teže prati tempo uvođenja organizacijskih promjena. Visoke vrijednosti statističkog parametra SD (iznad 1 kod svih četiriju tvrdnji) ukazuju na nešto širi raspon u raznolikosti stavova ispitanika, tj. na veću varijabilnost u razinama njihove spremnosti prihvaćanja organizacijskih promjena.

Tablica 3. Deskriptivna statistika dimenzije „upravljanje organizacijskim promjenama“ unutar nezavisne varijable organizacijske kulture ($N=150$)

| Tvrdnje | Mean (M) | SD |
|--|-------------|-------|
| SKUPNI PROSJEK | 3,98 | |
| 1. Kada se uvode organizacijske promjene, zaposlenici su fleksibilni i prilagodljivi. | 3,98 | 1,102 |
| 2. Zaposlenici vjeruju da se promjene u <i>leasing</i> društvu događaju prebrzo i uzrokuju previše poremećaja. | 3,97 | 1,083 |
| 3. Zaposlenici imaju jasnu ideju o tome zašto i kako valja postupati tijekom procesa provedbe promjene. | 4,03 | 1,111 |
| 4. Zaposlenici drže da se njihovi problemi i brige tijekom provedbe promjena čuju i uzimaju u obzir. | 3,95 | 1,149 |

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja (SPSS)

Tablica 4 pokazuje deskriptivnu statistiku za dimenziju „postizanje ciljeva“. Vrijednost skupnog prosjeka je $M = 3,94$. Ispitanici se najviše slažu s tim da se zaposlenici pojedinačno i timski ocjenjuju i nagrađuju prema doprinosu ostvarenju ciljeva *leasing* društava ($M = 4,06$; $SD = 1,09$). Nalazi pokazuju i da dio ispitanika ne razumije ciljeve i prioritete, odnosno ne smatraju ciljeve društva dovoljno ambicioznim. Nešto više vrijednosti statističkog parametra SD (iznad 1 kod svih četiriju tvrdnji) ukazuju na nižu dosljednost u stavovima ispitanika, tj. na veću varijabilnost u odgovorima s aspekta jasnoće ciljeva i komunikacije, odnosno percepcije informiranosti zaposlenika o planiranim rezultatima na razini analiziranih *leasing* društava.

Tablica 4. Deskriptivna statistika dimenzije „postizanje ciljeva“ unutar nezavisne varijable organizacijske kulture (N=150)

| Tvrdnje | Mean (M) | SD |
|---|-------------|-------|
| SKUPNI PROSJEK | 3,94 | |
| 1. Zaposlenici se pojedinačno i timski ocjenjuju i nagrađuju prema doprinosu postizanju ciljeva <i>leasing</i> društava | 4,05 | 1,076 |
| 2. Svi zaposlenici znaju i razumiju ciljeve i prioritete društva. | 3,85 | 1,250 |
| 3. Individualni i timski ciljevi su povezani s misijom društva i organizacijskim ciljevima. | 3,94 | 1,092 |
| 4. Ciljevi društva sve su ambiciozniji kako bi se nastavio kontinuitet poboljšavanja izvedbe. | 3,93 | 1,147 |

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja (SPSS)

Tablica 5 pokazuje deskriptivnu statistiku za dimenziju „koordinacija timskog rada“. Skupni prosjek ocjena je $M = 3,92$. Ispitanici se najviše slažu s tvrdnjom da zaposlenici dobro znaju što se od njih očekuje i razumiju svoj utjecaj na druge ljude, timove i funkcije u *leasing* društvima ($M = 4,10$). Niska standardna devijacija ($SD = 0,93$) pokazuje najuži raspon u stavovima ispitanika, odnosno da se njihove percepcije o ovoj tvrdnji najmanje razlikuju. Osim toga, nalazi ukazuju na opću pozitivnu percepciju timskog rada i kolektivnog duha. Najniža prosječna ocjena $M = 3,5$ ukazuje na moguće slabosti u komuniciranju ciljeva društva sa zaposlenicima. To može biti zabrinjavajuće jer su Perkov *et al.* (2025-b) utvrdili statistički značajnu pozitivnu povezanost kvalitete „interne komunikacije“ i zadovoljstva poslom.

Tablica 5. Deskriptivna statistika dimenzije „koordinacija timskog rada“ unutar nezavisne varijable organizacijske kulture (N=150)

| Tvrdnje | Mean (M) | SD |
|---|-------------|-------|
| SKUPNI PROSJEK | 3,92 | |
| 1. Zaposlenici razmjenjuju znanja, uče i uzajamno se koriste različitim sposobnostima pojedinih članova tima. | 3,92 | 1,196 |
| 2. Zaposlenici vjeruju u timski rad i načelo „Što u tome ima dobrog za nas? (ne za mene)“. | 3,90 | 1,041 |
| 3. Zaposlenici znaju što se od njih očekuje i svjesni su svojega utjecaja na druge ljude, timove i funkcije u <i>leasing</i> društvu. | 4,10 | 0,925 |
| 4. Menadžeri na svim razinama rade koordinirano kao tim koji mora postići organizacijske ciljeve i zacrtane pokazatelje poslovanja. | 3,79 | 1,131 |

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja (SPSS)

Tablica 6 pokazuje deskriptivnu statistiku za dimenziju „orijentacija na klijente“. Skupna prosječna vrijednost iznosi $M = 3,91$. Ispitanici su najslabiji sa stavom da zaposlenici neprekidno pronalaze nove načine boljeg usluživanja klijenata ($M = 4,08$; $SD = 1,02$). Relativno više vrijednosti statističkog parametra SD (iznad 1 kod svih četiriju tvrdnji) ukazuju na nešto širi raspon stavova ispitanika, tj. na veću varijabilnost u odgovorima.

Tablica 6. Deskriptivna statistika dimenzije „orijentacija na klijente“ unutar nezavisne varijable organizacijske kulture (N=150)

| Tvrdnje | Mean (M) | SD |
|---|-------------|-------|
| SKUPNI PROSJEK | 3,91 | |
| 1. Ispunjavanje potreba klijenata i rješavanje njihovih upita ima najviši prioritet i podršku. | 3,90 | 1,140 |
| 2. Zaposlenici kontinuirano pronalaze nove načine boljeg usluživanja klijenata. | 4,08 | 1,020 |
| 3. Kada se suoče s problemima u korištenju usluga, klijenti su u pravilu zadovoljni reakcijom <i>leasing</i> društva. | 3,76 | 1,127 |
| 4. Politike i procedure društva potpomažu pružanje usluge koju klijenti žele i trebaju. | 3,90 | 1,180 |

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja (SPSS)

Tablica 7 pokazuje deskriptivnu statistiku za dimenziju „snaga kulture“. Prosječna skupna vrijednost ($M = 3,80$) ukazuje na umjereno jaku povezanost snage kulture s organizacijskom kulturom. Ispitanici se najviše slažu da su zaposlenici uvjereni kako vlastitim idejama i osobnim angažmanom mogu utjecati na svoje radno mjesto ($M = 3,89$; $SD = 1,102$). S druge strane, proizlazi da zaposlenici često nisu pravodobno i točno informirani o aktualnom stanju i relevantnim događanjima u *leasing* društvu ($M = 3,73$; $SD = 1,16$). Relativno više vrijednosti statističkog parametra SD (iznad 1 kod svih četiriju tvrdnji) ukazuju na veću varijabilnost i širi raspon stavova ispitanika.

Tablica 7. Deskriptivna statistika dimenzije „snaga kulture“ unutar nezavisne varijable organizacijske kulture (N = 150)

| Tvrdnje | Mean (M) | SD |
|---|-------------|-------|
| SKUPNI PROSJEK | 3,80 | |
| 1. Zaposlenici snažno vjeruju u skup zajedničkih vrijednosti kojima se vode u rješavanju problema i postizanju ciljeva. | 3,79 | 1,178 |
| 2. Zaposlenici vjeruju da vlastitim idejama i osobnim angažmanom mogu utjecati na svoje radno mjesto. | 3,89 | 1,102 |
| 3. Zaposlenici su pravodobno i točno informirani o aktualnom stanju i relevantnim događanjima u društvu. | 3,73 | 1,158 |
| 4. Poslovne odluke najčešće se donose racionalno (na temelju činjenica), a ne intuitivno (na temelju pretpostavki). | 3,80 | 1,185 |

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja (SPSS)

Budući da se u drugom dijelu upitnika nisu mogle uzeti u obzir sve sastavnice zadovoljstva poslom, 16 tvrdnji u Tablici 8 je za potrebe ovoga rada prilagođeno na temelju Spectorova (1985) koncepta „Job Satisfaction Survey – JSS“. Ispitanici su svoj stupanj slaganja sa svakom pojedinom tvrdnjom iskazivali prema istim numeričkim vrijednostima Likertove ljestvice kao i u prvom dijelu upitnika. Raspon ocjena ispitanika za svaku se tvrdnju kretao od 2 do 5. Prema deskriptivnoj statistici za zavisnu varijablu „zadovoljstvo poslom“ (Tablica 8), skupni prosjek $M = 3,77$ upućuje na umjereno pozitivno zadovoljstvo zaposlenika analiziranih *leasing* društava. Iz dvije natprosječno ocijenjene prve i četvrte tvrdnje proizlazi da zaposlenici vole ljude u svojem radnom okruženju ($M = 3,85$; $SD = 1,06$), odnosno da su adekvatno plaćeni za svoj posao ($M = 3,84$; $SD = 0,99$).

Tablica 8. Deskriptivna statistika zavisne varijable „zadovoljstvo poslom“ (N = 150)

| Tvrdnje | Mean (M) | SD |
|--|----------|-------|
| SKUPNI PROSJEK | 3,77 | |
| Adekvatno sam plaćen za posao koji obavljam. | 3,84 | 0,990 |
| 2. Moj nadređeni je kompetentan za svoju poziciju. | 3,73 | 1,034 |
| 3. Dobro obavljen posao nagrađuje se i pohvaljuje. | 3,73 | 1,059 |
| 4. Volim ljude u svojem radnom okruženju. | 3,85 | 1,005 |
| 5. Među članovima mogega timu komunikacija je vrlo dobra. | 3,76 | 0,958 |
| 6. Radni rezultati utječu na razvoj karijere zaposlenika. | 3,72 | 1,049 |
| 7. Moj nadređeni je pravedan prema meni. | 3,77 | 0,998 |
| 8. Na poslu uživam određene povlastice i uvažavanje preferencija | 3,76 | 1,019 |
| 9. Volim raditi svoj posao. | 3,74 | 0,997 |
| 10. U mojem poslu može se brzo napredovati. | 3,72 | 1,098 |
| 11. Nadređeni pokazuje iskreno zanimanje za moj posao. | 3,83 | 0,951 |
| 12. Povlastice koje imam na poslu su pravedne i zaslužene. | 3,78 | 0,995 |
| 13. Nadređeni prati i prepoznaje moje radne učinke. | 3,76 | 1,012 |
| 14. Uživam surađivati sa svojim kolegama. | 3,76 | 0,985 |
| 15. Ponosan sam dok obavljam svoj posao. | 3,72 | 1,081 |
| 16. Zadovoljan sam svojim prilikama za povećanje plaće. | 3,83 | 0,972 |

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja (SPSS)

Interna konzistentnost mjernih ljestvica procijenjena je Cronbach α koeficijentom. Vrijednosti α veće od 0,70 smatraju se pokazateljem zadovoljavajuće pouzdanosti, dok vrijednosti iznad 0,80 upućuju na dobru internu konzistentnost. Numerički pokazatelji u Tablici 9. potvrđuju da su sve korištene dimenzije ostvarile zadovoljavajuću ili dobru razinu pouzdanosti.

Tablica 9. Pouzdanost mjernih ljestvica (Cronbach α)

| Dimenzija | Broj čestica | Cronbach α |
|---|--------------|-------------------|
| 1. Upravljanje organizacijskim promjenama | 4 | $\alpha = 0,80$ |
| 2. Postizanje ciljeva | 4 | $\alpha = 0,82$ |
| 3. Koordinacija timskog rada | 4 | $\alpha = 0,83$ |
| 4. Orijentacija na klijente | 4 | $\alpha = 0,75$ |
| 5. Snaga kulture | 4 | $\alpha = 0,71$ |
| 6. Zadovoljstvo poslom (JSS – adaptirano) | 16 | $\alpha = 0,73$ |

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja (SPSS)

Pearsonova korelacijska analiza u tablici 10. pokazuje statistički značajnu pozitivnu povezanost svih pet dimenzija organizacijske kulture sa zadovoljstvom poslom ($p < 0,01$). Najviša korelacija

utvrđena je između snage kulture i zadovoljstva poslom ($r = 0,538$), dok su ostale dimenzije pokazale umjerene pozitivne korelacije (r raspon $0,419 - 0,445$).

Dimenzija upravljanja organizacijskim promjenama pozitivno je povezana s postizanjem ciljeva ($r = 0,849$, $p = 0,01$), koordiniranim timskim radom ($r = 0,866$, $p = 0,01$) i orijentacijom na klijente ($r = 0,845$, $p = 0,1$). Iz korelacijske analize proizlazi da je svih pet dimenzija organizacijske kulture najmanje umjereno pozitivno povezano s zadovoljstvom poslom. S obzirom da za svih pet analiza rezultati korelacije pokazuju statističku značajnost za strožu razinu značajnosti $\alpha = 0,01$ i da su svi Pearsonovi koeficijenti linearne korelacije veći od 0,3, svih pet pomoćnih hipoteza se prihvaća. Ujedno se prihvaća i glavna istraživačka hipoteza **H1**.

Korelacijska analiza pokazuje da snaga kulture ima najveći nezavisni doprinos, dok su ostale dimenzije više uzajamno povezane nego što djeluju kao zasebni prediktori. Dobiveni nalazi ukazuju da zajedničke vrijednosti, osjećaj pripadnosti i percepcija utjecaja na radno okruženje imaju posebno značenje u postizanju zadovoljstva zaposlenika u hrvatskim *leasing* društvima.

Ova analiza također pokazuje umjerenu negativnu povezanost dobi i zadovoljstva poslom ($r = -0,303$; $p < 0,01$), što upućuje na trend smanjenja zadovoljstva s porastom dobi zaposlenika. Hijerarhijska pozicija pokazuje statistički značajnu povezanost sa zadovoljstvom poslom ($r = -0,245$; $p < 0,01$), pri čemu negativan predznak odražava višu razinu zadovoljstva na višim hijerarhijskim razinama.

Tablica 10. Korelacijska analiza povezanosti organizacijske kulture i zadovoljstva poslom

| | Spol | Dob | Obrazovanje | Iskustvo | Pozicija | Upravljanje promjenama | Postizanje ciljeva | Koordinirani timski rad | Orientacija na klijente | Snaga kulture | Zadovoljstvo poslom |
|--------------------------------|-----------------|---------|-------------|----------|----------|------------------------|--------------------|-------------------------|-------------------------|---------------|---------------------|
| Spol | Pearson | 1 | | | | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | | | | | | | | | |
| Dob | N | 150 | | | | | | | | | |
| | Pearson | -0,180* | 1 | | | | | | | | |
| Obrazovanje | Sig. (2-tailed) | 0,027 | | | | | | | | | |
| | N | 150 | 150 | | | | | | | | |
| Iskustvo | Pearson | -0,027 | 1 | | | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | 0,746 | 0,537 | | | | | | | | |
| Pozicija | N | 150 | 150 | 150 | | | | | | | |
| | Pearson | -0,057 | 0,101 | 0,115 | 1 | | | | | | |
| Upravljanje promjenama | Sig. (2-tailed) | 0,491 | 0,219 | 0,162 | | | | | | | |
| | N | 150 | 150 | 150 | 150 | | | | | | |
| Postizanje ciljeva | Pearson | 0,103 | 0,281** | 0,269** | 0,009 | 1 | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | 0,209 | 0,001 | 0,001 | 0,913 | | | | | | |
| Koordinirani timski rad | N | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | | | | | |
| | Pearson | 0,051 | 0,060 | 0,050 | 0,044 | -0,090 | 1 | | | | |
| Orientacija na klijente | Sig. (2-tailed) | 0,538 | 0,463 | 0,544 | 0,590 | 0,274 | | | | | |
| | N | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------|-------|----------|-------|--------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| Postizanje ciljeva | Pearson | 0,049 | 0,013 | 0,016 | -0,007 | -0,127 | 0,849** | 1 | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | 0,555 | 0,873 | 0,846 | 0,930 | 0,122 | 0,000 | | | | | |
| Koordinirani timski rad | N | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | | | | |
| | Pearson | 0,132 | 0,004 | 0,063 | 0,011 | -0,117 | 0,866** | 0,869** | 1 | | | |
| Orijentacija na klijente | Sig. (2-tailed) | 0,107 | 0,965 | 0,441 | 0,894 | 0,154 | 0,000 | 0,000 | | | | |
| | N | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | | | |
| Snaga kulture | Pearson | 0,075 | 0,045 | 0,078 | -0,003 | -0,078 | 0,845** | 0,835** | 0,857** | 1 | | |
| | Sig. (2-tailed) | 0,362 | 0,587 | 0,343 | 0,970 | 0,342 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | | | |
| Zadovoljstvo poslom | N | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | | |
| | Pearson | 0,069 | 0,015 | 0,093 | 0,030 | -0,086 | 0,849** | 0,828** | 0,822** | 0,837** | 1 | |
| Zadovoljstvo poslom | Sig. (2-tailed) | 0,400 | 0,854 | 0,258 | 0,711 | 0,296 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | | |
| | N | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | |
| Zadovoljstvo poslom | Pearson | 0,058 | -0,303** | 0,091 | 0,151 | -0,245** | 0,445** | 0,423** | 0,419** | 0,442** | 0,538** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,481 | 0,000 | 0,268 | 0,064 | 0,003 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Zadovoljstvo poslom | N | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja (SPSS)

5. RASPRAVA

Rezultati istraživanja potvrđuju postojanje statistički značajne pozitivne povezanosti organizacijske kulture i zadovoljstva poslom u hrvatskim *leasing* društvima. Soraya *et al.* (2024) također ukazuju na značajan pozitivni utjecaj radnog okruženja i motivacije za rad na učinak zaposlenika, odnosno zadovoljstvo poslom. U ovom radu je korelacijska analiza pokazala da su sve promatrane dimenzije organizacijske kulture pozitivno povezane sa zadovoljstvom zaposlenika. To je u skladu s dominantnim nalazima u literaturi iz područja organizacijskog ponašanja. Korelacijska analiza pruža dodatnu interpretativnu vrijednost. Kada su sve dimenzije organizacijske kulture uključene simultano u model, proizlazi da snaga kulture ima izravan i statistički značajan nezavisni doprinos na zadovoljstvo zaposlenika. To odgovara i nekim drugim istraživanjima (Pawirosumarto *et al.*, 2017; Mubarok, 2019; Talaja *et al.*, 2023). Iako Van Hoorn (2017) tvrdi da promjena kulture nema veći potencijal za poboljšanje funkcioniranja financijskog sustava, metoda za neizravnu procjenu organizacijske kulture analizom odnosa osobina zaposlenika i njihovih očekivanja o razvoju karijere, ima širu primjenjivost u praksi financijskih organizacija.

Model u ovom radu objašnjava 32 % varijance zadovoljstva poslom, što upućuje na važnost organizacijske kulture koja nije jedini čimbenik utjecaja na zadovoljstvo zaposlenika. Time se otvara prostor za razmatranje dodatnih organizacijskih i individualnih faktora poput sustava nagrađivanja, ravnoteže privatnog i poslovnog života, sigurnosti radnog mjesta i kvalitete menadžerskog vodstva. Negativna povezanost dobi i zadovoljstva poslom, kao i pozitivna povezanost hijerarhijske pozicije i zadovoljstva, sugeriraju da demografske karakteristike imaju određeni, iako ograničeni, utjecaj na percepciju radnog iskustva. Moguće je da zaposlenici na višim pozicijama imaju veću razinu autonomije i kontrole nad radnim procesima, što može biti povezano s višom razinom zadovoljstva.

Pri interpretaciji rezultata potrebno je imati na umu metodološka ograničenja istraživanja. Prvo, nedostaju podaci o zastupljenosti ispitanika prema financijskoj snazi i veličini *leasing* društava u kojima rade. Drugo, kako je empirijsko istraživanje oblikovano cross-sectional metodom, rezultati omogućuju utvrđivanje statističke povezanosti varijabli ali ne i utvrđivanje uzročno-posljedičnih odnosa. Treće, iako su pitanja u upitniku bila jasno formulirana, samoprocjene zaposlenika mogle su rezultirati subjektivnom percepcijom i pristranošću u odgovorima, odnosno rizikom zajedničke metode prikupljanja podataka (*common method bias*). Četvrto, zbog prilagodbe mjernog instrumenta „JSS“ (Spector, 1985) kontekstu financijskog sektora, u interpretaciji rezultata je neophodno uzeti u obzir moguće ograničenje usporedivosti s drugim istraživanjima.

Unatoč spomenutim ograničenjima, ovaj rad daje određeni znanstveni doprinos. Prvo, istraživanje empirijski testira model povezanosti pet dimenzija organizacijske kulture i zadovoljstva poslom u specifičnom sektoru hrvatskih *leasing* društava. Drugo, korelacijskom analizom omogućeno je preciznije utvrđivanje njihovog nezavisnog doprinosa. Treće, rad integrira organizacijsku kulturu i zadovoljstvo poslom u jedinstveni analitički okvir prilagođen kontekstu hrvatskog financijskog tržišta.

6. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Polazište ovog istraživanja bio je uočeni istraživački jaz u domaćoj literaturi koji se odnosi na nedostatak empirijskih analiza povezanosti organizacijske kulture i zadovoljstva poslom u hrvatskim *leasing* društvima. Iako su oba konstrukta široko istraživana u međunarodnom kontekstu, specifični segment financijskog sektora u Republici Hrvatskoj do sada nije bio sustavno analiziran.

Rezultati istraživanja potvrđuju postojanje statistički značajne pozitivne povezanosti organizacijske kulture i zadovoljstva poslom zaposlenika. Korelacijska analiza pokazala je da su sve promatrane dimenzije kulture povezane sa zadovoljstvom zaposlenika. Zadovoljstvo poslom predstavlja razinu ispunjenja očekivanja zaposlenika značajkama radnog mjesta i organizacijskog okruženja. U ovom radu je korelacijskom analizom utvrđeno da snaga kulture ima najintenzivniji nezavisni utjecaj na zadovoljstvo poslom. Time je potvrđena glavna istraživačka hipoteza H1, uz metodološki utemeljenu interpretaciju koja izbjegava zaključivanje o uzročnosti. Iz ove studije proizlazi da je snaga organizacijske kulture najsnažniji prediktor zadovoljstva poslom. To sugerira da u *leasing* društvima jasnoća zajedničkih vrijednosti, identiteta i normi ponašanja ima veći utjecaj na percepciju zadovoljstva zaposlenika nego operativne dimenzije poput koordinacije timskog rada ili upravljanja promjenama. Istodobno, negativna povezanost dobi i zadovoljstva poslom uz veću razinu zadovoljstva na višim hijerarhijskim pozicijama može ukazivati na to da mlađi ili niže pozicionirani zaposlenici imaju ambicioznija očekivanja u pogledu razvoja karijere i organizacijske podrške. U uvjetima hijerarhijski strukturiranog financijskog sektora to može rezultirati nižom razinom percipiranog zadovoljstva.

Može se zaključiti da se hrvatska *leasing* društva moraju prilagoditi promjenjivom okruženju i novim potrebama korisnika usluga na način da razvijaju i održavaju organizacijsku kulturu usmjerenu na upravljanje promjenama, postizanje ciljeva, brigu o klijentima i na koordinirani timski rad. Jačanje organizacijskih vrijednosti, transparentne komunikacije i osjećaja pripadnosti može biti povezano s višom razinom zadovoljstva zaposlenika. Posebno je važno razvijati kulturu koja potiče povjerenje, dosljednost u upravljanju i jasno definirane organizacijske ciljeve.

Dobiveni rezultati imaju i praktične implikacije za menadžment *leasing* društava. S obzirom na nepostojanje radova o povezanosti organizacijske kulture i zadovoljstva zaposlenika u hrvatskim *leasing* društvima, dodana vrijednost ovoga rada leži u nalazima empirijskog istraživanja. Donositeljima ključnih odluka u hrvatskim *leasing* društvima preporučujemo poduzimanje aktivnosti na poboljšavanju pojedinih dimenzija organizacijske kulture jer zadovoljni zaposlenici uspješnije ostvaruju poslovne ciljeve.

Preporuka autorima je da buduća istraživanja uključe longitudinalni pristup te širi i vjerodostojniji uzorak kako bi se dodatno provjerila stabilnost i opseg utvrđenih odnosa. Također, autori bi trebali istražiti više od pet dimenzija organizacijske kulture koje mogu značajno utjecati na zadovoljstvo zaposlenika poslom (npr. kvaliteta tehnološke podrške, rad na daljinu, ravnoteža između poslovnog i privatnog života i sl.).

LITERATURA

- Abawa, A. i Obse, H. (2024). Organizational culture and organizational performance: does job satisfaction mediate the relationship? *Cogent Business & Management*, 11(1), pp. 1-15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2324127>
- Cameron, K.S. i Quinn, R.E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture*. John Wiley & Sons.
- Deloitte (2019). Culture in financial service; one year on (January). Preuzeto s: <https://www.deloitte.com/ie/en/Industries/financial-services/research/understanding-culture-in-financial-services.html>
- DZS (2025). Zaposleni prema djelatnostima u prosincu 2024. <https://podaci.dzs.hr/2024/hr/76748>
- Garcia-Salirrosas, E.E., Yong-Chung, F.E., Jauregui Arroyo, R.R., Escobar-Farfan, M. i Acevedo-Duque, A. (2025). Impact of leader behavior on employee experience and job satisfaction in educational institutions. *Administrative sciences*, 15(4), 119. 10.3390/admsci15040119
- Goretzki, L., Reuter, M., Sandberg, J. i Thulin, G. (2022). Making sense of employee satisfaction measurement—A technological frames of reference perspective. *The British Accounting Review*, 54(1), 101032, <https://doi.org/10.1016/j.j.bar.2021.101032>
- HANFA (2025). *Leasing društva*. Preuzeto s: <https://www.hanfa.hr/registri/leasing/leasing-drustva/>
- Hogan, S.J. i Coote, L.V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), pp.1609-1621.
- Imonikhe, A.O. (2024). Organizational environment and the impact of cultural, social and personal factors on employee job satisfaction and performance. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 2871-2882. 10.30574/wjarr.2024.21.1.0262
- KPMG (2021). Organisational Culture in the Financial Services Sector; What's Now and What's Next (April). Preuzeto s: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ie/pdf/2021/04/ie-org-culture-in-the-financial-services-sector-2.pdf>
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N. i Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: its implication for open innovation. *Journal of open innovation: technology, market, and complexity*, 7(1):p. 66. 10.3390/joitmc7010066
- Lilo, A.N. i Ardiansari, A. (2025). The influence of work environment and work motivation on employee performance through job satisfaction as a mediation variable. *Research Horizon*, 5(4), 1111-124. DOI:10.54518/rh.5.4.2025.736
- Mkhitaryan, A. (2022). Critical evaluation of organizational structure and culture impact on the productivity of MFIs within the example of Agroleasing/Leasing Credit Company LLC in Armenia. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 24(2), pp. 106 – 120.
- Mubarak, E. S. (2019). The Effect of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 11(35), pp. 69-79
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K. i Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International journal of law and management*, 59(6), pp. 1337-1358.
- Porath, C. i Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, 91(1-2), pp. 114-121, 146.
- Perkov, D., Plečaš, M. i Mikulić, P. (2025.-a). Povezanost višefaktorskog vođenja i zadovoljstva zaposlenika poslom. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 13(1), pp. 221-240. <https://doi.org/https://doi.org/10.31784/zvr.13.1.20>
- Perkov, D., Plečaš, M. i Marinović, A. (2025-b). The correlation of organizational climate and employee's job satisfaction in Croatian enterprises. *Oeconomica Jadertina*, 15(2), 48-70. <https://doi.org/10.15291/oec.4857>

- Perkov, D. (2019). *Upravljanje promjenama u poslovnim organizacijama digitalnog doba*. Zagreb: Narodne novine.
- Poslovna Hrvatska (2025). Preuzeto s: <https://www.poslovna.hr/login.aspx> [pristupljeno 29.8.2025.]
- Qualtrics (2025) <https://www.qualtrics.com/articles/strategy-research/calculating-sample-size/>
- Rawashdeh, A.M., Hamouche, S., Bakheet Elayan, M. i Dawood Shamout, M. (2025). High-performance work practices and organizational performance: the mediating role of affective commitment and the moderating role of hierarchy culture in Islamic banks. *Journal of Management Development*, 44(3), pp. 328–347. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2024-0333>
- Sashkin, M. i Rosenback, W. E. (2013). *Organizational Culture Assessment Questionnaire*. Preuzeto s: <https://leadingandfollowing.com/documents/OCAQParticipantManual.pdf>
- Soraya, R., Wakhyuni, E. i Rahayu, S. (2024). The influence of work environment, work motivation on employee performance with intervening variables of job satisfaction of the Medan city library and archives service. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(02), 1241–1253. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.23.2.2430>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), pp. 693-713.
- Sun, H., Tang, H.-W. V. i Zhu, X. (2024). Transformational leadership and job satisfaction: current status and trends analysis of WoS database's SSCI. Dohvaćeno iz: *Chinese Journal of Social Science and Management*, 8(1) <https://so01.tcithaijo.org/index.php/CJSSM/article/view/271566/176764>
- Sutton, R. (2007). *The No Asshole Rule*. New York: Business Plus.
- Tadesse Bogale, A. i Debela, K.L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), pp. 1-23. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Talaja, A., Podrug, D. i Brešković, L. (2023). The role of organizational culture and employee satisfaction in managing change: the case from the hotel industry. *ToSEE – Tourism in Southern and Eastern Europe*, 7, pp. 409-423. <https://doi.org/10.20867/tosee.07.27>
- Van Hoorn, A. (2017). Organizational Culture in the Financial Sector: Evidence from a Cross-Industry Analysis of Employee Personal Values and Career Success. *Journal of Business Ethics*, 146(2), pp. 451-467. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2932-6>
- Widarko, A. i Anwarodin, M. K. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as mediating Variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), pp. 123-138. [10.52970/grhrm.v2i2.207](https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.207)



Creative Commons Attribution –
NonCommercial 4.0 International License

Preliminary communication
<https://doi.org/10.31784/zvr.14.1.18>

Received: 26. 9. 2025.

Accepted: 24. 3. 2026.

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION IN CROATIAN LEASING COMPANIES

ABSTRACT

Given the prominent role of organizational culture (OC) in the financial services sector, this paper analyzes the relationship between OC and job satisfaction in Croatian leasing companies. Studies by a number of authors confirm the influence of the work environment and the level of motivation on job satisfaction as a mediating variable. The research topic of this paper was also chosen due to the increasing importance of services and business activities of leasing companies, which in the Republic of Croatia show a constant increase in assets, number and value of new contracts. The aim of the paper is to examine the extent to which the dimensions of OC – change management, goal achievement, teamwork coordination, customer orientation and cultural strength – are related to the level of employee job satisfaction. The empirical research was conducted in 2024 on a sample of 150 employees from 15 leasing companies via an online questionnaire. OC was measured with an adapted version of the OCAQ instrument, while job satisfaction was assessed with adapted items from the Spector's JSS model. Descriptive statistics and Pearson correlation analysis were applied. The results show a statistically significant positive relationship between all dimensions of organizational culture and job satisfaction, with cultural strength standing out as the strongest predictor. The findings suggest that strengthening shared values and the quality of internal communication and support for change may be associated with a higher level of employee satisfaction.

Keywords: organizational culture; job satisfaction; leasing companies; financial sector; correlation analysis