

# Povezanost usklađenosti pojedinca i organizacije i zadovoljstva poslom

---

Lizatović, Dora

Master's thesis / Diplomski rad

2020

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:636308>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-06**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski sveučilišni studij „Poslovna ekonomija“**

**POVEZANOST USKLAĐENOSTI POJEDINCA I  
ORGANIZACIJE I ZADOVOLJSTVA POSLOM**

**Diplomski rad**

**Dora Lizatović**

**Zagreb, rujan 2020.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski sveučilišni studij „Poslovna ekonomija“**

**POVEZANOST USKLAĐENOSTI POJEDINCA I  
ORGANIZACIJE I ZADOVOLJSTVA POSLOM  
THE RELATIONSHIP BETWEEN PERSON-ORGANIZATION  
FIT AND JOB SATISFACTION**

**Diplomski rad**

**Dora Lizatović, 0067514382**

**Mentor: Doc. dr. sc. Ivana Načinović Braje**

**Zagreb, rujan 2020.**

---

Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_

(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(potpis)

## SAŽETAK

Tijekom godina proučavalo se kako pronaći i zadržati kvalitetnu radnu snagu, koja će doprinosti ostvarenju organizacijskih ciljeva, te biti zadovoljna i produktivna u organizacijama. Procesi zapošljavanja predstavljaju veliki trošak za organizacije te je važno dobro procijeniti koji pojedinci se najbolje uklapaju u postojeće radno okruženje. Različiti ljudi posjeduju različite vrijednosti koje mogu ili ne moraju biti u skladu sa vrijednostima koje vrednuje organizacija. Vrijednosti mogu privući nove i zadržati postojeće zaposlenike, također vrijednosti utječu na stavove pojedinaca i na to kako će se oni ponašati na radnom mjestu. U ovom radu u fokusu su organizacijske vrijednosti koje su dio organizacijske kulture svake organizacije i osobne vrijednosti koje pojedinci stječu tijekom života. Usporedbom tih vrijednosti može se procijeniti usklađenost pojedinca i organizacije. Zadovoljstvo poslom je osjećaj koji pokazuje kako zaposlenici doživljavaju svoje radno mjesto, te postoje mnogi čimbenici koji mogu utjecati na razinu zadovoljstva. Organizacijama je u cilju osigurati visoku razinu zadovoljstva koje može značiti dugoročni ostanak u organizaciji, veću angažiranost i motiviranost kao i predanost organizaciji, a zaposlenicima može donijeti osjećaj ispunjenosti, manje stresa pa i zadovoljstvo životom. Pretpostavlja se da visoka razina usklađenosti onoga što vrednuje organizacija i onoga što vrednuje pojedinac pozitivno utječe na radne stavove kao što je zadovoljstvo poslom. U sklopu rada kreiran je anketni upitnik i provedeno je istraživanje čiji je glavni cilj bio istražiti znači li viša razina usklađenosti i višu razinu zadovoljstva. Iz rezultata može se zaključiti da bi usklađenost pojedinca i organizacije mogla poslužiti kao dobar alat za osiguranje zadovoljstva poslom koji organizacijama može pomoći u zadržavanju ljudskih talenata i postizanju konkurentnosti. Međutim, zapošljavanje isključivo onih pojedinaca koji se savršeno uklapaju u organizaciju ne mora nužno značiti organizacijski uspjeh s obzirom da se organizacije neprestano moraju prilagođavati novim tržišnim uvjetima i previše ljudi istog tipa može kočiti organizaciju u razvoju.

Ključne riječi: *Usklađenost pojedinca i organizacije, osobne vrijednosti, organizacijske vrijednosti, organizacijska kultura, zadovoljstvo poslom, radno ponašanje, stavovi prema radu*

## SUMMARY

Over the years, it has been studied how to find and retain a quality workforce, which will contribute to the achievement of organizational goals, and that will be satisfied and productive in organizations. Recruitment processes are a major cost to organizations and it is important to assess well which individuals fit best into the existing work environment. Different people possess different values that may or may not match the values valued by the organization. Values can attract new and retain existing employees, also values affect individuals' attitudes and how they will behave in the workplace. In this paper, the focus is on the organizational values that are part of the organizational culture of each organization and the personal values that individuals develop over a lifetime. By comparing these values, the compatibility of the individual and the organization can be assessed. Job satisfaction is a feeling that shows how employees perceive their workplace, and there are many factors that can affect the level of satisfaction. The goal of organizations is to provide high level of satisfaction, which can mean a long-term stay in the organization, greater engagement and motivation, commitment to the organization, and can bring employees a sense of fulfilment, less stress and even life satisfaction. It is assumed that high level of alignment between what the organization values and what the individual values has a positive effect on work attitudes such as job satisfaction. As part of the paper, a survey questionnaire was created and a research was conducted whose main goal was to investigate whether a higher level of fit means a higher level of satisfaction. From the results, it can be concluded that person-organization fit could serve as a good tool for ensuring job satisfaction that can help organizations retain human talent and achieve competitiveness. However, hiring only those individuals who fit perfectly into the organization may not necessarily mean organization success, given that organizations constantly have to adapt to new market conditions, and too many people of the same type can prevent organizations development.

*Key words: Person-Organization Fit, individual values, organizational values, organizational culture, job satisfaction, work behaviour, work attitudes*

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1 Područje i cilj rada .....	1
1.2 Izvori i metode prikupljanja podataka .....	1
1.3 Sadržaj i struktura rada .....	2
2. DEFINIRANJE USKLAĐENOSTI POJEDINCA I ORGANIZACIJE.....	3
2.1 Organizacijske vrijednosti kao temelj organizacijske kulture .....	3
2.2 Definiranje i važnost osobnih vrijednosti .....	6
2.3 Definiranje i važnost usklađenosti pojedinca i organizacije .....	9
3. DEFINIRANJE ZADOVOLJSTVA POSLOM .....	16
3.1 Određenje pojma zadovoljstvo poslom .....	16
3.2 Determinante zadovoljstva poslom .....	18
3.3 Utjecaj zadovoljstva poslom na zaposlenike i organizaciju .....	21
4. USKLAĐENOST POJEDINCA I ORGANIZACIJE KAO POKRETAČ ZADOVOLJSTVA NA POSLU .....	23
4.1 Važnost usklađenosti pojedinca i organizacije za organizaciju.....	23
4.2 Važnost usklađenosti pojedinca i organizacije za zaposlenike .....	27
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI USKLAĐENOSTI POJEDINCA I ORGANIZACIJE I ZADOVOLJSTVA NA POSLU .....	30
5.1 Metodologija istraživanja .....	30
5.2 Rezultati istraživanja .....	33
5.3 Ograničenja istraživanja .....	46
6. ZAKLJUČAK .....	48
LITERATURA.....	50
POPIS SLIKA .....	54
PRILOZI.....	56
ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE .....	61

# 1. UVOD

Zbog konstantnih promjena poslovnog okruženja organizacije se moraju brzo prilagođavati kako bi opstale na tržištu. S obzirom da organizaciju čine ljudi, važnu ulogu u položaju organizacije na tržištu imaju ljudski resursi te je za organizaciju bitno da nađe "prave" ljude koji će pomoći u ostvarenju organizacijskih ciljeva. Može se reći da se organizacije "bore" kako bi zaposlile i zadržale talente. No, s obzirom da različiti pojedinci posjeduju različite osobne vrijednosti važno je privući one koji su usklađeni s organizacijom. Usklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti ima sve veću važnost u području upravljanja ljudskim resursima i osiguravanju zadovoljstva zaposlenika, a na organizacijama je hoće li iskoristiti taj alat za postizanje konkurentnosti, zadržavanje radnika i ostvarenje ciljeva.

## 1.1 Područje i cilj rada

U uvjetima velike konkurentnosti na tržištu i fokusu na ljudski kapital, sve je više naglašena važnost odnosa između pojedinca i organizacije. Organizacije su suočene sa izazovom privlačenja i zadržavanja talenata, a pogotovo pripadnika novih generacija koje su se pokazale kao manje lojalni zaposlenici svojim organizacijama. S druge strane, pojedinci su u potrazi za radnim mjestima koja odgovaraju njihovim životnim vrijednostima i radnim okruženjima koja će im pružiti osjećaj zadovoljstva. U ovom radu kada se govori o usklađenosti pojedinca i organizacije naglasak je stavljen na vrijednosti, s obzirom da su vrijednosti važne u donošenju odluka i utječu na ponašanje pojedinaca kako u svakodnevnom životu tako i na radnom mjestu. Svaki pojedinac ulazi u organizaciju s osobnim vrijednostima koje usvaja tijekom života, a te vrijednosti mogu se više ili manje podudarati s organizacijskim. Osnovni cilj ovog diplomskog rada je istražiti povezanost između usklađenosti pojedinca i organizacije i zadovoljstva poslom. U radu se nastoji ukazati na pozitivne učinke usklađenosti kako za organizaciju tako i za pojedince koji joj pripadaju. U fokusu istraživanja su zaposlenici i njihova percepcija organizacijskih vrijednosti kao i njihove preferencije. Na temelju rezultata zaključuje se hoće li usklađenost vrijednosti utjecati na višu razinu zadovoljstva poslom.

## 1.2 Izvori i metode prikupljanja podataka

Za potrebe izrade ovog diplomskog rada provedeno je primarno i sekundarno istraživanje. Za teorijski dio rada korištena je relevantna znanstvena literatura, a to su prvenstveno znanstveni



članci koji se mogu naći u internetskim bazama podataka. U empirijskom dijelu rada provedeno je istraživanje o povezanosti razine usklađenosti pojedinca i organizacije i razine zadovoljstva poslom koju pojedinac percipira. Za potrebe istraživanja kreiran je anketni upitnik kojeg je ispunilo 108 ispitanika koji trenutno čine radnu snagu u Republici Hrvatskoj, na različitim radnim mjestima. Za mjerenje usklađenosti pojedinca i organizacije koristio se upitnik "Organizational culture profile" (OCP), a prilikom prikupljanja podataka o zadovoljstvu poslom MSQ upitnik ("Minnesota Satisfaction Questionnaire"). Podaci su prikupljeni putem elektroničkog anketnog upitnika tijekom srpnja i kolovoza 2020. godine.

### **1.3 Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad sastoji se od ukupno 6 temeljnih poglavlja u kojima je obrađena relevantna literatura te je predstavljeno provedeno empirijsko istraživanje. Poglavlja se međusobno nadopunjuju te zajedno čine smislenu cjelinu. U prvom, uvodnom poglavlju ukratko je opisana tema koja se obrađivala, navedeno je područje i cilj diplomskog rada, izvori i metode prikupljanja podataka te sadržaj i struktura rada.

U drugom poglavlju fokus je na vrijednostima, navedene su brojne definicije, vrste, utjecaj i važnost vrijednosti. Detaljnije su opisane organizacijske vrijednosti kao važne odrednice organizacijske kulture i osobne vrijednosti koje posjeduje svaki pojedinac. Također, definiran je pojam usklađenost pojedinca i organizacije (PO-Fit), opisane su različite perspektive usklađenosti, važnost i utjecaj usklađenosti na aktivnosti zaposlenika.

U trećem djelu obrađena je literatura vezana uz zadovoljstvo poslom, prvenstveno je jasno definiran pojam zadovoljstvo poslom, navedeni su faktori koji utječu na zadovoljstvo poslom zaposlenika te je opisan utjecaj i važnost koju zadovoljstvo poslom ima za zaposlenike ali i za organizacije. U četvrtom poglavlju usklađenost pojedinca i organizacije promatra se kao pokretač zadovoljstva poslom iz perspektive zaposlenika i iz perspektive organizacije.

Peto poglavlje odnosi se na provedeno empirijsko istraživanje s ciljem utvrđivanja povezanosti usklađenosti pojedinca i organizacije i zadovoljstva poslom te je ujedno i ključan dio rada. Opisana je metodologija istraživanja te su prezentirani prikupljeni podaci i rezultati uz navedena ograničenja istraživanja. U završnom poglavlju navedena su zaključna razmatranja na temelju prikupljenih podataka u teorijskom i empirijskom dijelu rada.

## **2. DEFINIRANJE USKLAĐENOSTI POJEDINCA I ORGANIZACIJE**

### **2.1 Organizacijske vrijednosti kao temelj organizacijske kulture**

Poznato je da pojedinci kroz život i iskustvo stječu vrijednosti te se ponašaju i žive u skladu s njima. Međutim, i skupina ljudi može imati vrijednosti, a s obzirom da skupina ljudi čini organizaciju tada možemo govoriti o organizacijskim vrijednostima. Tako prema Roe i Ester (1999) nositelji vrijednosti mogu biti i kolektivi tj. ljudi koji pripadaju određenoj profesionalnoj skupini, poduzeću, subkulturi, zajednici, nacionalnoj kategoriji ili državi. Organizacija je grupa ljudi čiji su postupci koordinirani kako bi se postigli određeni rezultati u kojima svi imaju interes, iako ne nužno iz istih razloga (Argandoña, 2003.). Vrijednosti, osobne ili organizacijske, utječu na donošenje odluka, ponašanje i poduzimanje određenih akcija u svakodnevnom životu i radu te dobivaju sve veću pozornost jer usmjerenost samo na tvrde (financijske) pokazatelje poslovanja u suvremenim uvjetima nije dovoljno za ostvarivanje pravog poslovnog uspjeha (Crleni, Labaš, Malbašić, 2016.).

Vrijednosti implementirane u organizaciji ne moraju se nužno podudarati s vrijednostima njezinih članova, stoga možemo razlikovati vrijednosti članova organizacije kao takve i vrijednosti koje organizacije posjeduju ili trebaju da bi postigle svoju svrhu (Argandoña, 2003.). Različite organizacije vrednuju različite vrijednosti i na taj način privlače različite pojedince. Pokazalo se da se čak i organizacije iz iste industrije razlikuju u svojim organizacijskim vrijednostima i svaka ima jedinstveni profil, privlačeći i birajući kandidate čije vrijednosti odgovaraju vrijednostima organizacije (Arieli, Sagiv, Roccas, 2019.). Postojanje različitih vrijednosti unutar organizacije i među njenim članovima - logično je i neizbježno, stoga je i logično da organizacija treba zahtijevati sklad u svojim temeljnim vrijednostima, ali dopuštajući, čak i potičući raznolikost ostalih osobnih i organizacijskih vrijednosti (Argandoña, 2003.).

Vrijednosti se najčešće spominju u kontekstu organizacijske kulture koja je dio svake organizacije. Organizacijska kultura odnosi se na vjerovanja i vrijednosti koji u organizaciji postoje već duže vrijeme i na vjerovanja osoblja, te predviđenu vrijednost njihovog rada koja će utjecati na stavove i ponašanje (Tsai, 2011.). Organizacijska kultura može se promatrati kao vrijednosni sustav koji održava aktivnost članova organizacije (Vandenberghe, Peiro, 1999.) i igra veliku ulogu u tome je li organizacija sretno i zdravo mjesto za rad ili ne (Tsai, 2011.).

Značaj vrijednosti u organizacijskoj kulturi u osnovi je povezan s psihološkim procesom formiranja identiteta u kojem se čini da pojedinci traže socijalni identitet koji pruža smisao i povezanost (O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991.).

Baš kao što svaka ljudska zajednica ima svoj sustav vrijednosti, svaka organizacija ima svoj sustav vrijednosti (Vveinhardt, Gulbovaite, Streimikiene, 2016.), a ti organizacijski sustavi vrijednosti mogu imati duboke učinke na radne stavove i ponašanje zaposlenika (Vandenberghe, Peiro, 1999.). Organizacijske vrijednosti su projekcija potreba za preživljavanje grupe, a uglavnom se razlikuju po svojoj namjeni: ne samo da usmjeravaju pojedinca, već služe kao standardi ponašanja za grupu ljudi (Diskienė, Goštautas, 2013.). Dakle, te su vrijednosti integrirane u osobnost organizacije tako da igraju sličnu ulogu kao u životu pojedinaca: usmjeravanje obrazaca ponašanja, utjecaj na odnose unutar organizacije i utjecaj na to kako poduzeće doživljava svoje kupce, dobavljače i konkurenciju (Vveinhardt, Gulbovaite, Streimikiene, 2016.).

Vrijednosti pružaju temelj za svrhu i ciljeve poduzeća i tiho usmjeravaju stotine odluka koje se svakodnevno donose na svim razinama organizacije (Posner, 2010.). Uspostavljen sustav organizacijskih vrijednosti pruža smjernice svim članovima određene organizacije o prikladnom ponašanju i na taj način donosi upute za učinkovitu raspodjelu resursa (Crleni, Labaš, Malbašić, 2016.). Na isti način kao što vrijednosti određuju ponašanja potrebna za zadovoljavanje potreba pojedinca, tako i organizacijska kultura određuje ponašanja koja su potrebna da organizacija preživi u svom okruženju (tj. vanjska prilagodba), a kao što zajedničke vrijednosti potiču interakciju među pojedincima, tako i organizacijska kultura olakšava interakcije koje se događaju između zaposlenika na radnom mjestu (tj. unutarnja integracija) (Meglino, Ravlin, 1998.).

Organizacija s jakom kulturom ima zajedničke vrijednosti i kodekse ponašanja za svoje zaposlenike, što bi im trebalo pomoći u ostvarenju misije i ciljeva (Tsai, 2011.). Dvije važne karakteristike jakih kultura su: intenzitet članova organizacije, odnosno iskazivanje odobravanja ili neodobravanja onima koji djeluju na određene načine i prisustvo jasnoće ili širokog dogovora o vrijednostima među članovima (O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991.). Ukoliko se radi o suprotnom ne može se reći da u organizaciji postoji snažna kultura. Vođe organizacije moraju cijeniti funkciju vrijednosti u održavanju kulture organizacije, što bi zauzvrat osiguralo dosljedno ponašanje članova, smanjujući sukobe i stvarajući zdravo radno okruženje (Tsai, 2011.).

U idealnom slučaju, organizacijske vrijednosti ugrađene su u organizacijske mitove, priče, slogane, izjave o misiji i viziji, godišnja izvješća, fizički dizajn prostorija i sav sadržaj dostupan na web mjestu organizacije, kao i u svim odlukama koje donosi organizacija (Vveinhardt, Gulbovaite, Streimikiene, 2016.). Vrijednosti, bile one svjesne ili nesvjesne, tipično djeluju kao ključni elementi oko kojih se vrte norme, simboli, rituali i druge kulturne aktivnosti (O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991.). Obično organizacije objavljuju svoje vrijednosti na web stranicama, ističu važnost određenih vrijednosti potrošačima organizacije, ali često je djelovanje organizacija u suprotnosti s deklariranim vrijednostima (Vveinhardt, Gulbovaite, Streimikiene, 2016.). Pojedinci se tijekom rada u organizaciji upoznaju s vrijednostima i s vremenom procjenjuju jesu li one zaista u skladu s onime što organizacija predstavlja svojim zaposlenicima i javnosti.

"Prihvaćene ili deklarativne vrijednosti" su one koje se izražavaju usmeno ili pismeno, ali nisu nužno dosljedno utjelovljene ili ostvarene u djelovanju, mogu odražavati ono kako viši menadžeri zapravo vjeruju da njihove organizacije izgledaju ili što bi željeli da njihove organizacije budu, ili kako bi željeli da njihove organizacije percipiraju značajni dionici, partneri i klijenti (Diskienė, Goštautas, 2013.). Često se postavlja pitanje u što zaposlenici više vjeruju - popisu vrijednosti koji su dani tijekom zaposlenja ili u ono što sami svakodnevno vide u organizaciji? Novi zaposlenici promatraju i donose svoje zaključke (Vveinhardt, Gulbovaite, Streimikiene, 2016.).

Vrijednosti se povezuju sa zadovoljstvom poslom, organizacijskom predanošću, obrtajem zaposlenika, povjerenjem, skladom pojedinca i organizacije, spremnošću na promjene i radnim učinkom (Posner, 2010.). Može se reći kako su organizacijske vrijednosti jedan od moćnijih alata ne samo za upravljanje vlastitim zaposlenicima, već i za upravljanje čitavim poslovanjem te je od iznimne važnosti za organizaciju da dobro prepozna vlastite vrijednosti i da se njima adekvatno koristi u svakodnevnom poslovanju (Crleni, Labaš, Malbašić, 2016.). Kada bi rukovoditelji organizacija razumjeli važnost različitih vrijednosti, bilo bi lakše procijeniti stvarnu situaciju između onoga što organizacija je i onoga čemu teži, posebno u smislu usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti (Vveinhardt, Gulbovaite, Streimikiene, 2016.).

## 2.2 Definiranje i važnost osobnih vrijednosti

Temeljna karakteristika koju dijele zaposlenici i organizacija su vrijednosti (Kumar, 2012.). Kada se govori o vrijednostima koje vrednuju pojedinci tada se govori o osobnim vrijednostima. Brze tehnološke promjene praćene brzim promjenama u društvenom okruženju utječu na pojedince, institucije, industrije i tržišta, te se odražavaju u osobnim vrijednostima (Arieli, Sagiv, Roccas, 2019.). Osobne vrijednosti nije moguće jednoznačno odrediti pa su stoga u literaturi navedene različite definicije tog koncepta (Crleni, Labaš, Malbašić, 2016.). U vrlo širokom smislu, možemo definirati vrijednosti kao središnje želje ili uvjerenja u vezi s konačnim stanjima ili poželjnim ponašanjem, koje usmjeravaju izbor i procjenu naših odluka i prema tome, naših postupaka, postajući sastavni dio našeg bivanja i djelovanja do točke koja oblikuje naš karakter (Argandoña, 2003.).

Prema Šverko, Babarović, Šverko, (2007) najčešće se naglašava pet zajedničkih osobina vrijednosti:

1. *Vrijednosti su standardi na osnovi kojih vrednujemo sebe i svoju okolinu.*
2. *Vrijednosti usmjeravaju ponašanje pojedinca.*
3. *Vrijednosti su hijerarhijski organizirane prema stupnju važnosti.*
4. *Vrijednosti su relativno stabilne i neovisne o specifičnim situacijama.*
5. *Vrijednosti su kognitivne reprezentacije potreba u okviru društvenih normi.*

Istraživanja tvrde da je hijerarhijski redoslijed osobnih vrijednosti ljudi važniji od apsolutnih razina vrijednosti u određivanju njihove reakcije na okolinu (Verquer, Beehr, Wagner, 2003.). Osobne vrijednosti poredane su u hijerarhiju prema njihovoj subjektivnoj važnosti, što je vrijednost važnija za pojedinca, to se osoba motivira više oslanjati na tu vrijednost kao vodeće načelo (Arieli, Sagiv, Roccas, 2019.). S osobne strane, individualne vrijednosti definirane su kao trajna uvjerenja da je određeni način ponašanja ili krajnje stanje preferirano od strane pojedinca u odnosu na suprotnost (Chatman, 1991.). U literaturi postoji općenito mišljenje da vrijednosti ne utječu izravno na aktivnosti ljudi, već neizravno, kroz stavove i ciljeve, stoga se na vrijednosti gleda kao izvor motivacije za pojedinačno djelovanje (Roe, Ester, 1999.).

Kako pojedinci žive i ponašaju se u skladu s vrijednostima, a posao je veliki dio života pojedinaca, može se reći da unose vrijednosti u svoje radno okruženje i tamo djeluju prema njima. U literaturi se razlikuju *opće vrijednosti*, ili opće životne vrijednosti i vrijednosti koje se

tiču specifičnih životnih domena kao što je rad i to su *radne vrijednosti* (Roe, Ester, 1999.). Radne vrijednosti, koje zanimaju prvenstveno djelatnike u području organizacijske psihologije i psihologije rada, vezane su uz radno okruženje i oslikavaju važnost ostvarenja radnih ciljeva poput ekonomske sigurnosti, skladnog odnosa sa suradnicima ili mogućnosti samoostvarenja u radu (Šverko, Babarović, Šverko, 2007.).

Iako će aktivnost ljudi u području rada, poput traženja posla, sudjelovanja u treningu, obavljanja organizacijskih uloga, podjele vremena između posla i obitelji, vjerojatno ovisiti više o radnim vrijednostima, uloga općih vrijednosti ne treba se zanemariti (Roe, Ester, 1999.). Kako pripadnici novih generacija ulaze na tržište rada, organizacije se suočavaju sa zapošljavanjem radne snage koja ima drukčije poglede na rad i život. Generacijske razlike u radnim vrijednostima povezane su s promjenama u značenju rada, s povećanjem očekivanja obitelji s dvostrukom karijerom i obitelji samohranih roditelja za ravnotežom posla i života, te s povećanjem korištenja elektroničkih medija i kontinuiranog učenja novih vještina (Cennamo, Gardner, 2008.).

Najčešći razlog sličnosti i razlika u vrijednostima je taj što je na njih utjecalo osobno iskustvo i izloženost formalnijim silama socijaliziranja (Meglino, Ravlin, 1998.). Osobne vrijednosti razvijaju se kao kombinacija naslijeđenih čimbenika (npr. temperament, potrebe) i društvenih čimbenika (npr. obiteljsko, društveno i kulturno okruženje), tako pojedinci tijekom svog života grade svoj sustav vrijednosti (Crleni, Labaš, Malbašić, 2016.). Vrijednosti su u srži ono tko su ljudi, utječu na odluke koje donose, na pojedince kojima vjeruju, te na način na koji ulažu svoje vrijeme i energiju (Posner, 2010.). Stabilne su kroz vrijeme i kontekst, međutim, promjena vrijednosti ipak je moguća (Arieli, Sagiv, Roccas, 2019.).

Pojedinci uče kroz formalne i neformalne načine kako se ponašati, na način koji je prikladan u njihovom društvenom okruženju (Meglino, Ravlin, 1998.), oslanjaju se na svoje vrijednosti kako bi oblikovali standarde i kriterije za procjenu i opravdanje, kako svojih izbora i postupaka tako i tuđih (Arieli, Sagiv, Roccas, 2019.). Ono što je vidljivo su načini na koje se vrijednosti očituju npr. u mišljenjima, stavovima, sklonostima, željama, strahovima itd. (Posner, 2010.). Jednom razvijen, sustav vrijednosti funkcionira na više načina, utječe na percepcijske procese pojedinca tako što se vanjski stimulansi percipiraju na načine koji su u skladu sa samom vrijednosnom strukturom (Meglino, Ravlin, 1998.).

Šverko, Babarović, Šverko, (2007) u svom radu razmatraju vrijednosti i životne uloge s obzirom na njihovu ulogu u profesionalnom usmjeravanju i razvoju karijere. Postoje argumenti da sve

vrijednosti utječu na profesionalne odluke pojedinca zbog interakcije radne uloge i ostalih životnih uloga, također većina se autora slaže da su radne vrijednosti izraz općih vrijednosti u radnom okruženju ili vrijednosti koje ljudi pokušavaju ostvariti kroz svoje radne uloge (Šverko, Babarović, Šverko, 2007.). Osoba koja npr. naglašava vrijednosti postignuća, vjerojatno će se voditi tim vrijednostima u: odabiru zanimanja (npr. odabir prestižne profesije), pripremi za taj izbor (npr. uložiti vrijeme i trud u obuku), a zatim i ponašanju na poslu (npr. prekovremeni rad i prijavljivanje za promociju kad je to moguće.) (Arieli, Sagiv, Roccas, 2019.).

Može se zaključiti da su naše odluke vođene prema vrijednostima - iako ovise i o drugim varijablama, posebno o našim potrebama (Argandoña, 2003.). Zaposlenici koji traže posao biraju ponude na temelju percipirane i navodne usklađenosti između njihovih vrijednosti i vrijednosti koje ima poduzeće za čiji posao se prijavljuju (Wnuk, 2017.). Vrijednosti su specifične za svakog pojedinca i postoje samo u umu te osobe, pa čak i ako pretpostavimo dosljednost vrijednosti koje su prihvaćene i koje se prakticiraju, a pojedinci unutar organizacija mogu se suočiti s međusobno isključivim vrijednostima (Vveinhardt, Gulbovaite, Streimikiene, 2016.).

Kada se vrijednosti pojedinca razlikuju od onih koje prevladavaju u njegovom društvenom okruženju (npr. organizacijska jedinica, organizacija), vrijednosti društvenog okruženja mogu utjecati na to što pojedinac kaže, ali ne mogu predvidjeti kako će se on stvarno ponašati (Meglino, Ravlin, 1998.). Kao pojedinci ispunjeni smo kada dajemo značajan doprinos našoj organizaciji, našoj zajednici ili našoj obitelji, a slično, organizacije postižu svoj potencijal kada pozitivno utječu na živote različitih dioničara i birača (Tyagi, Gupta, 2005.). Rezultat stavljanja ljudi u situacije koje su u sukobu s njihovim osobnim vrijednostima neće biti pozitivan ni za zaposlenika ni za organizaciju (Kumar, 2012.).

Međutim, za grupne zadatke koji zahtijevaju donošenje odluka, prosuđivanje i kreativnost, vrsta homogenosti stvorena zbog sličnosti vrijednosti među članovima zapravo može kočiti njihove performanse (Meglino, Ravlin, 1998.). Stoga, bolje razumijevanje vrijednosnih prioriteta različitih skupina ljudi pomoglo bi menadžerima i organizacijama da stvore radno okruženje i radna mjesta koja mogu povećati angažman zaposlenika i posljedično smanjiti odlaske zaposlenika (Arieli, Sagiv, Roccas, 2019.).

### 2.3 Definiranje i važnost usklađenosti pojedinca i organizacije

Usklađenost pojedinca i organizacije ima sve veću važnost u području upravljanja ljudskim resursima i organizacijama može poslužiti kao alat u ostvarivanju pozitivnih ishoda kao što su konkurentnost, ostvarivanje organizacijskih ciljeva te zapošljavanje željene radne snage. Pojam P-E usklađenost (Person-environment fit) široko je definiran kao kompatibilnost između pojedinca i njegovog radnog okruženja koja nastaje kada se njihove karakteristike dobro podudaraju (Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005.). Ova je osnovna kategorizacija dodatno usavršena tako da uključuje usklađenost pojedinca i posla (P-J) (tj. kompatibilnost između vještina i sposobnosti pojedinca i zahtjeva posla), usklađenost pojedinca i grupe (P-G) (tj. kompatibilnost između karakteristike pojedinaca i njihovih radnih grupa) i usklađenost pojedinca i organizacije (P-O) (tj. kompatibilnost između karakteristika pojedinca kao što su osobnost, vrijednosti, ciljevi i karakteristika organizacije kao što su kultura, vrijednosti, ciljevi, norme) (Ostroff, Shin, Kinicki, 2005.).

Iako se tradicionalna koncepcija usklađenosti usredotočila na usklađivanje znanja, vještina i sposobnosti (KSA-e) kandidata za posao s potrebama posla, važnost podudaranja kandidata za posao s obzirom na njegove vrijednosti, uvjerenja i osobine ličnosti s vrijednostima, uvjerenjima i normama organizacije također je postalo sastavni dio „fit“ istraživanja i prakse (Saks, Ashforth, 1997.). Unatoč neslaganjima oko nekih elemenata definicije i mjerenja, čini se da se istraživači slažu da kultura može biti važan faktor u određivanju koliko dobro pojedinac odgovara organizacijskom kontekstu (O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991.). Usklađenost pojedinca i organizacije u literaturi je poznatija kao "P-O usklađenost" (engl. Person-Organization fit).

Kada govorimo o usklađenosti pojedinca i organizacije najčešće se radi o usklađenosti vrijednosti točnije usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti. Dimenzije koje se mjere u P-O usklađenosti variraju, međutim najčešće dimenzije su vrijednosti (Verquer, Beehr, Wagner, 2003.). Tako je i Chatmanova (1989) teorija o P-O usklađenosti pozornost usmjerila prvenstveno na vrijednosti. Da bismo razumjeli kako su vrijednosti povezane s ponašanjem u organizacijskoj okolini, moramo razumjeti osobne vrijednosti članova organizacije, vrijednosti naglašene u njihovom radnom okruženju i usklađenost među njima (Arieli, Sagiv, Roccas, 2019.).

P-O usklađenost je smisleni način procjene interakcije između pojedinca i situacije, jer su vrijednosti temeljni i trajni aspekti organizacija i ljudi, a individualne i organizacijske



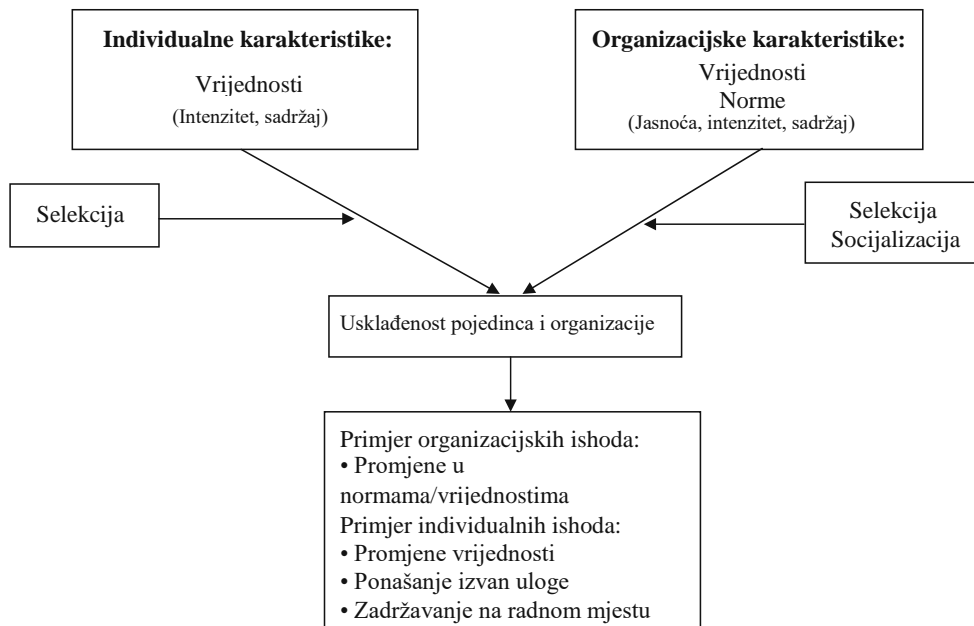
vrijednosti mogu se izravno usporediti (Chatman, 1991.). Činjenica da usklađenost vrijednosti ima jaku povezanost s ishodima, sugerira važnost proučavanja kulturnih vrijednosti organizacija radi razumijevanja organizacijskog ponašanja (Verquer, Beehr, Wagner, 2003.). Da bismo odredili učinke koje će članstvo u organizaciji imati na vrijednosti i ponašanje pojedinca i učinke koje će pojedinac imati na norme i vrijednosti organizacije, prvo moramo procijeniti stupanj slaganja između vrijednosti osobe i vrijednosti organizacije (Chatman, 1989.).

Kristof (1996) definira usklađenost pojedinca i organizacije kao kompatibilnost između ljudi i organizacija do koje dolazi kada: (a) barem jedan subjekt pruža ono što je drugom potrebno ili, (b) dijele slične temeljne karakteristike, ili (c) oboje. Konstrukcija P-O usklađenosti potječe iz interaktivne psihologije koja pretpostavlja da je ponašanje uzrokovano neprekidnom interakcijom između osobe i okoline, u tom okviru organizacijsko ponašanje pojedinca može se prikazati kao rezultat interakcije između osobe i organizacije (Arthur, Bell, Villado, Doverspike, 2006.). Usklađenost vrijednosti znači da zaposlenik prihvaća i njeguje organizacijske vrijednosti, te ih slijedi u svakodnevnim organizacijskim aktivnostima (Vveinhardt, Gulbovaitė, 2018.).

Kistofova (1996) definicija prepoznaje višestruke konceptualizacije P-O usklađenosti i omogućuje razmatranje suplementarne i komplementarne perspektive i perspektive potrebe-zalihe i potražnja-sposobnosti. Suplementarna usklađenost odnosi se na situaciju kada osoba ima slične preferencije i stavove kao ostali članovi njegovog radnog tima dok se komplementarna usklađenost javlja u slučaju kada osoba ima posebne vještine koje su korisne za rad radnog tima (Van Vianen, 2000.). Iz perspektive potrebe-zalihe usklađenost se javlja kada organizacija zadovoljava individualne potrebe, želje ili preferencije (Tyagi, Gupta, 2005.). Na primjer, kada zaposlenik ima velike preferencije za „rast“ i te preferencije se ispunjavaju „mogućnostima rasta“ koje nudi organizacija (Van Vianen, 2000.). Perspektiva potražnja i sposobnosti sugerira da se usklađenost javlja kada pojedinac ima sposobnosti potrebne za ispunjavanje organizacijskih zahtjeva (Kristof, 1996.).

Najstariji model pronađen u znanstvenoj literaturi koji prikazuje fenomen usklađenosti vrijednosti je Chatmanov (1989) teorijski model usklađenosti pojedinca i organizacije koji je prikazan na slici 1. Model prikazuje kako se usklađenost ostvaruje podudaranjem osobnih vrijednosti i vrijednosti organizacije, a usklađenost se može osigurati kroz procese selekcije i socijalizacije. Također, usklađenost vrijednosti može imati pozitivne učinke za pojedince i za organizacije.

**Slika 1. Model usklađenosti pojedinca i organizacije**



Izvor: Chatman (1989)

Različite organizacije traže i zapošljavaju različite tipove ljudi, međutim i ljudi su ti koji odabiru organizacije u kojima će se zaposliti i različite ljude privlače različite organizacije. Usklađenost pojedinca i organizacije postaje bitna stavka u procesu zapošljavanja nove radne snage prilikom kojeg organizacije uspoređuju vlastite vrijednosti s onima koje vrednuje pojedinac. Isto kako organizacije uspoređuju vrijednosti tako i pojedinac sam uspoređuje i procjenjuje koliko se uklapa u organizaciju i na taj način procjenjuje je li ta organizacija dobar izbor za njega. Postavlja se pitanje hoće li poduzeća koja vrednuju određene vrijednosti zaposliti i zadržati ljude koji su u skladu s tim vrijednostima.

Novije zanimanje usredotočeno je na ideju da organizacije imaju kulture koje su manje ili više privlačne određenim tipovima pojedinaca (O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991.). Schneider (1987) je predstavio model privlačenja-selekcije-zadržavanja (engl."attraction-selection-attrition" ili ASA), kojim predlaže da pojedince mogu privući organizacije za koje smatraju da imaju vrijednosti slične njihovim vlastitim. Organizacije pokušavaju odabrati novake koji će dijeliti njihove vrijednosti, a novi zaposlenici se zatim socijaliziraju i asimiliraju (O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991.), oni koji se uklapaju ostaju, doprinose i naknadno su nagrađeni od strane organizacije, dok oni koji se ne uklapaju odlaze (Bretz, Judge, 1992.). Glavna teza

Schneidera (1987) je da su atributi ljudi temeljne odrednice organizacijskog ponašanja, a ne priroda vanjskog okruženja, organizacijska tehnologija ili organizacijska struktura, odnosno da su ljudi ti koji čine organizacije takvima kakve jesu.

Postupci zapošljavanja i odabira pokušavaju identificirati podudarnost između potencijalnog zaposlenika i organizacije, a treninzi se fokusiraju na poboljšanje kompatibilnosti organizacije i zaposlenika (Ambrose, Arnaud, Schminke, 2008.). Uvrštavanje mjere vrijednosti podnositelja zahtjeva za posao u selekciju osoblja može biti rizično u primijenjenim organizacijskim postavkama jer mjere se mogu lažirati i nema jasnih dokaza da su nečije vrijednosti povezane sa sposobnošću obavljanja posla (Van Vianen, 2000.). Postizanje visokih razina P-O usklađenosti kroz zapošljavanje i socijalizaciju često se smatra ključnim kako bi se zadržavala radna snaga s fleksibilnošću i organizacijskom predanošću zaposlenika potrebnim za ispunjavanje konkurentskih izazova (Kristof, 1996.).

Prema Chatman (1991) novaci čije se vrijednosti, pri ulasku podudaraju sa vrijednostima poduzeća brže se prilagođavaju, oni koji iskuse najsnažniju socijalizaciju bolje odgovaraju vrijednostima poduzeća od onih koji ne prolaze kroz to i oni čije se vrijednosti najviše podudaraju s poduzećem osjećaju najveće zadovoljstvo i namjeravaju duže ostati u poduzeću. Razmjena informacija o kulturi prije zapošljavanja zaposlenika i korištenje kulture za vođenje postupka odabira zaposlenika i kriterija rezultat će boljim prilagođavanjem, a samim tim i većim zadovoljstvom poslom i organizacijskom predanošću (Silverthorne, 2004.).

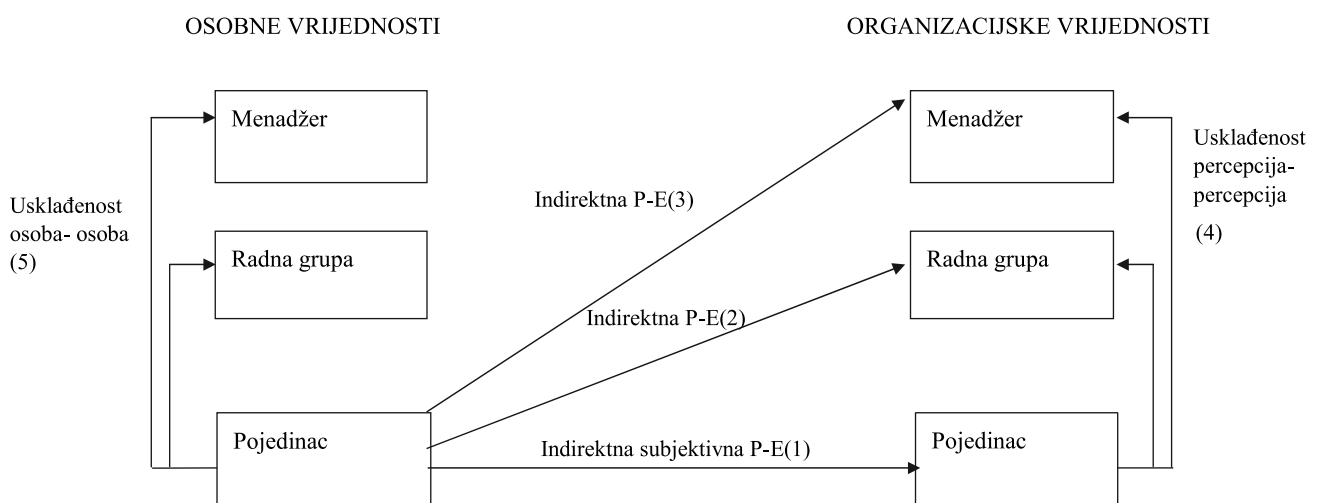
Iako još nije do kraja proučeno kako organizacija može uspostaviti P-O usklađenost tijekom procesa selekcije kandidata, presudno sredstvo izbora u uspostavi usklađenosti svakako je intervju za posao na temelju kojeg svaka strana može naslutiti koje vrijednosti i interese ima druga strana (Crleni, Labaš, Malbašić, 2016.). Studija Cable i Judge (1997) sugerira da oni koji provode intervju temelje svoje ocjene o usklađenosti vrijednosti na usklađenosti između njihove percepcije o vrijednostima onih koji se zapošljavaju i vrijednostima njihovih organizacija. Dakle, percipirana usklađenost vrijednosti imala je značajne učinke na odluke o zapošljavanju organizacija i može se zaključiti da su radne vrijednosti važan element procesa intervjuiranja (Cabel, Judge, 1997.). Organizacije, u brzo mijenjajućem okruženju, trebaju kritički gledati na koncept P-O usklađenosti i u skladu s tim dizajnirati svoju praksu selekcije i socijalizacije (Tyagi, Gupta, 2005.).

Kada postoji usklađenost između individualnih i organizacijskih vrijednosti postoji i prirodna veza između ljudi u cijeloj organizaciji, te kada organizacija ima definirani skup vrijednosti koji

utjelovljuju svi zaposlenici, manja je potreba za prekomjernim upravljanjem i kontrolom (Vveinhardt, Gulbovaite, Streimikiene, 2016.). Pojedinci sa sličnim vrijednostima trebali bi iskusiti veće zadovoljstvo u svojim međuljudskim odnosima, budući da predvidljivost u međuljudskim interakcijama smanjuje nejasnoću uloga i sukob (Meglino, Ravlin, 1998.). Pojedinci mogu ostati u organizaciji iz različitih razloga, kao što su nedostatak tržišnih prilika ili osobnih resursa za odlazak čak i kad iskuse nedostatak usklađenosti (Ostroff, Shin, Kinicki, 2005.). Rezultati Van Vianen (2000) studije pokazuju da je uspoređivanje preferencija podnositelja zahtjeva za posao sa preferencijama njihovih regrutova (tj. supervizora i kolega) način uspostavljanja usklađenosti, no one ne moraju nužno odgovarati i percepciji supervizora o postojećoj kulturi.

Različite kombinacije osobnih i organizacijskih vrijednosti proizvode različite tipove usklađenosti. Prema slici 2. veza 1 prikazuje slučaj u kojem pojedinci procjenjuju vlastite vrijednosti i uspoređuju s percepcijama tih istih pojedinaca o tome što se vrednuje u organizaciji (Ostroff, Shin, Kinicki, 2005.). Veza 4 odražava percepcije pojedinca o radnom okruženju koje su slične percepcijama drugih, dok veza 5 prikazuje usklađenost osobe i osobe odnosno između osobnih vrijednosti i osobnih vrijednosti drugih u radnom okruženju (Ostroff, Shin, Kinicki, 2005.).

**Slika 2. Tipovi usklađenosti s obzirom na različite kombinacije osobnih i organizacijskih vrijednosti**



Izvor: Ostroff, Shin, Kinicki (2005)

Prema Vveinhardt, Gulbovaite (2018) usklađenost vrijednosti nastaje kada se osobne vrijednosti zaposlenika podudaraju s organizacijskim vrijednostima, koje podržava vrhovni menadžment organizacije i koje su prihvatljive većini članova organizacije. Stvaranje usklađenosti pojedinca i organizacije je dinamični dvosmjerni proces u kojem svaki menadžer i svaki zaposlenik neprekidno uzima u obzir kako potaknuti smislene doprinose koji istodobno mogu zadovoljiti osobne i organizacijske potrebe (Tyagi, Gupta, 2005.). Kada su vrijednosti pojedinaca u skladu s vrijednostima organizacije koje su definirane od strane menadžera, olakšavaju se međuljudske interakcije, kognitivna obrada informacija i komunikacija što vodi do pozitivnijih stavova prema radu (Ostroff, Shin, Kinicki, 2005.).

Prema Chatman (1989), visoka razina usklađenosti vrijednosti korisna je i za pojedince i organizacije, jer povećava vjerojatnost da će doći do ponašanja izvan uloge, te će se pojedinci osjećati ugodnije i kompetentnije u organizacijama koje imaju slične vrijednosti. Ukoliko su vrijednosti pojedinca usklađene s vrijednostima organizacije, ali te vrijednosti nisu važne za svakodnevne rezultate na poslu, tada visoka razina usklađenosti vjerojatno neće biti značajan prediktor pojedinačnih ishoda, stoga razine usklađenosti imaju najviše utjecaja za karakteristike koje su relevantne za pojedinca i organizaciju (Kristof, 1996.).

Rezultati istraživanja ukazuju da je za vrijednosti koje se odnose na odnose s kupcima važna usklađenost između osobnih vrijednosti i organizacijske kulture radne grupe, a za vrijednosti koje se odnose na radne procese kao što su inovativnost i fleksibilnost, važna je sličnost u percepciji između pojedinca i menadžera o tome što organizacija vrednuje (Ostroff, Shin, Kinicki, 2005.). Bihevioralni učinci P-O usklađenosti uključivali su pojačana "pro-socijalna" ponašanja poput organizacijskog građanskog ponašanja, timski rad i tendencije prema etičkom ponašanju (Kristof, 1996.). Zaposlenici koji smatraju da njihova organizacija vrednuje iste stvari kao i oni, vjerojatnije će imati emocionalnu povezanost s organizacijom (Amos, Weathington, 2008.).

Koncept P-O usklađenosti važan je za organizacije jer sugerira da, ukoliko se ljudi dobro uklapaju u organizaciju, vjerojatnije će pokazivati više pozitivnih stavova i ponašanja (Amos, Weathington, 2008.), kao što su organizacijska predanost i zadovoljstvo poslom (Vveinhardt, Gulbovaite, Streimikiene, 2016.). Rezultati pokazuju da usklađenost povećava povezanost i uključenost pojedinca u organizaciju jer kada postoji podudaranje između organizacijske kulture, vrijednosti, ciljeva i individualnih vrijednosti, ciljeva i osobnosti pojedinca, ljudi će htjeti uložiti visoke napore u ime organizacije (Tyagi, Gupta, 2005.). Usklađenost može utjecati

na ishode razjašnjavanjem komunikacija, uklanjanjem nejasnoća i sukoba te poboljšavanjem interakcija (Meglino, Ravlin, 1998.).

Glavni trošak za većinu organizacija predstavlja trošak rada, a radi smanjenja tih troškova povećanje produktivnosti i/ili smanjenje broja odlazaka zaposlenika mogu biti dobre strategije (Silverthorne, 2004.). Ukoliko su namjere odlaska pokazatelj stvarnih odlazaka, može se pretpostaviti da bi usklađenost pojedinca i organizacije pozitivno utjecalo na organizaciju (Verquer, Beehr, Wagner, 2003.). Rezultati pokazuju da što je bolji sklad, to je veće zadovoljstvo poslom, veća organizacijska predanost i niža stopa odlazaka (Silverthorne, 2004.).

Niska razina P-O usklađenosti mogla bi imati najmanje tri neposredna ishoda: vrijednosti osobe mogu se promijeniti i postati sličnije sustavu vrijednosti organizacije, vrijednosti organizacije mogu se promijeniti ili osoba može napustiti organizaciju (Chatman, 1989.). Jaz, stvarni ili percipirani, između vrijednosti vjerojatno će pobuditi napetost ili anksioznost kod pojedinca i može ometati pokazivanje prihvatljivog ponašanja i postizanje zadovoljavajućeg učinka (Stebbins, Dent, 2011.). Premda većina teorija usklađenosti pretpostavlja da pojedinac treba biti u skladu s organizacijom, neki su se zalagali za to da se organizacije prilagode pojedincu (Verquer, Beehr, Wagner, 2003.). Naime, pokazalo se da su žene sklonije prilagođavanju osobnih vrijednosti vrijednostima organizacije znatno ranije u odnosu na muškarce što se može objasniti drugačijim stavovima žena prema radu u odnosu na muškarce (Crleni, Labaš, Malbašić, 2016.).

Međutim, uz sve navedeno, može li se zaključiti kako je visoka usklađenost vrijednosti zaista dobra i poželjna za organizaciju i pojedince? Organizacija može doživjeti neuspjeh - njezini ljudi, strukture i procesi mogu postati toliko prikladni za određeni segment okruženja da, kad se okolina promijeni, vrsta ljudi, procesi i strukture više nisu održivi (Schneider, 1987.). Sličnost među pojedincima, bilo da je riječ o usklađenosti vrijednosti, ciljeva ili usklađenosti ličnosti, olakšava razumijevanje međuljudskog okruženja pojedinca ali raznolikost zaposlenika pomaže u održavanju organizacije fleksibilnom prema zahtjevima vanjskog tržišta (Verquer, Beehr, Wagner, 2003.). Neki su teoretizirali da bi organizacije s previše ljudi "pravog tipa" bile u opasnosti od nedostatka inovacija, iako usklađenost može pojedincima ponuditi nekoliko prednosti, ove pogodnosti mogu doći na štetu organizacijske učinkovitosti (Kristof, 1996.). Upravo rukovođeni vrijednostima, vlasnici i zaposlenici će se i u doba krize i recesije zajedno boriti za opstanak organizacije na tržištu (Crleni, Labaš, Malbašić, 2016.).

### **3. DEFINIRANJE ZADOVOLJSTVA POSLOM**

#### **3.1 Određenje pojma zadovoljstvo poslom**

Radno mjesto važan je dio života svakog zaposlenika, s obzirom da zaposlenici tamo provode veliki dio vremena, očekuje se da će ono pružiti neku vrstu osjećaja zadovoljstva. I sa aspekta zaposlenika i organizacije u interesu je osiguravanje zadovoljstva poslom. Ukoliko pojedinac ne pronalazi sreću na svom radnom mjestu, ono može negativno utjecati i na aspekte života kao što su slobodno vrijeme, obitelj, društveni život, te su pojedinci u potrazi za okruženjem koje će zadovoljiti njihove potrebe za zadovoljstvom. S druge strane organizacijama je u interesu osigurati radno okruženje u kojem će se zaposlenici osjećati motivirano ulagati svoju energiju. Kako bi maksimizirali učinkovitost zaposlenika, organizaciji trebaju ne samo visoko motivirani, već i zadovoljni i psihološki uravnoteženi zaposlenici za povećanje performansi i produktivnosti u organizaciji (Dugguh, Dennis, 2014.).

Zadovoljstvo poslom predstavlja jedno od najsloženijih područja s kojim se današnji menadžeri suočavaju kada je riječ o upravljanju zaposlenicima te se zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom mogu pojaviti u bilo kojoj radnoj situaciji (Aziri, 2011.). Izraz "zadovoljstvo zaposlenika" opisuje način na koji pojedinac osjeća, razmišlja i doživljava svoj posao obuhvaćajući pozitivne i negativne osjećaje koji utječu na način na koji zaposlenik obavlja svoje radne zadatke (Abuhashesh, Al-Dmour, Masa'deh, 2019.). Tumači se široko tako da znači percepciju stupnja do kojeg rad i radno okruženje ispunjavaju pojedinačne sveobuhvatne potrebe, uključujući utjecaje izvan radnog mjesta (Stebbins, Dent, 2011.). Različiti autori imaju različite pristupe definiranju zadovoljstva poslom, no jedna od najčešće citiranih definicija je ona koju je predložio Spector, prema kojem je zadovoljstvo poslom mjera u kojoj ljudi vole ili ne vole svoj posao (Aziri, 2011.).

Zadovoljstvo poslom je općenit stav koji zaposlenici imaju prema svom poslu i izravno je povezano s individualnim potrebama, uključujući izazovan rad, pravične nagrade i poticajno radno okruženje i kolege (Diskienė, Goštautas, 2013.). Jednostavno rečeno, zadovoljstvo poslom odnosi se na attribute i osjećaje koje ljudi imaju prema svom poslu, pozitivan i naklonjen odnos prema poslu ukazuje na zadovoljstvo poslom, dok negativni i nenaklonjeni stavovi prema poslu ukazuju na nezadovoljstvo poslom (Dugguh, Dennis, 2014.). Općenito, ukupno zadovoljstvo poslom definirano je kao funkcija percipiranog odnosa između onoga što pojedinac želi od svog posla i onoga što osoba doživljava kao ponudu (Lund, 2003.).

Istraživanja pokazuju da zadovoljstvo poslom ima emocionalne i bihevioralne komponente. Emocionalne komponente su osjećaji sreće, tjeskobe, dosade i uzbuđenja koje izaziva posao, dok bihevioralne komponente uključuju rani dolazak, stanku, kasno radno vrijeme ili lažnu bolest kako bi se izbjegao posao (Abuhashesh, Al-Dmour, Masa'deh, 2019.). Zadovoljstvo poslom povezano je s karakteristikama posla i ocjenjuje se prema onome što zaposlenici percipiraju kao važnim i značajnim za njih što znači da je evaluacija različitih aspekata posla od strane zaposlenika subjektivna, i ljudi će odražavati različite razine zadovoljstva oko istih faktora (Belias, Koustelios, 2014.). S obzirom da je svaki zaposlenik drugačiji i ima različite potrebe, za organizaciju zadovoljavanje tih potreba može predstavljati veliki izazov.

Zadovoljstvo poslom može biti uvjetovano različitim čimbenicima kao što su vrsta organizacijskih politika, nadzor, administracija, plaća, kvaliteta života (Farooqui, Nagendra, 2014.), uključujući i prirodu posla, mogućnosti napredovanja, menadžment, radne grupe, radne uvjete i usklađenost između osobe i organizacije, a smatra se jednim od glavnih čimbenika kada je u pitanju učinkovitost i djelatnost poslovnih organizacija (Alniacik, Alniacik, Erat, Akçin, 2013.). Poznavanje prediktora zadovoljstva poslom nudi vlasnicima poduzeća i menadžerskom osoblju mogućnost da oblikuju radno okruženje tako da se u poduzeću mogu zadržati samo najvrjedniji, odani i iskusni zaposlenici (Wnuk, 2017.). Iako je koncept zadovoljstva poslom složen, primjenom odgovarajućih varijabli i mehanizama može se poboljšati radni učinak zaposlenika (Dugguh, Dennis, 2014.).

Primarni razlog zbog kojeg je zadovoljstvo poslom postalo toliko proučavan pojam jest njegov utjecaj na različite organizacijske ishode poput predanosti, performansi i identifikacije (Sharma, 2017.). Zadovoljstvo je psihološki koncept povezan s radom zaposlenika, manjim prometom, odanošću, produktivnošću i drugim čimbenicima uspjeha organizacije, a također je povezana s demografskim čimbenicima kao što su dob, spol i obrazovanje zaposlenika (Diskienė, Goštautas, 2013.).

Važnost zadovoljstva poslom posebno izlazi na površinu ako se u vidu imaju mnoge negativne posljedice nezadovoljstva poslom poput nedostatka lojalnosti, povećanog apsentizma, povećanja broja nezgoda i slično (Aziri, 2011.). Važan je pokazatelj namjere zaposlenika da oстане ili napusti organizaciju, jer ukoliko je zaposlenik nezadovoljan svojim poslom, vjerojatnije će napustiti organizaciju, također nedostatak zadovoljstva može uzrokovati nisku razinu produktivnosti, profesionalne nezgode, probleme mentalnog i fizičkog zdravlja i prijevremenu mirovinu (Alniacik, Alniacik, Erat, Akçin, 2013.).



### 3.2 Determinante zadovoljstva poslom

Budući da visoka razina zadovoljstva zaposlenika može voditi do nesmetanih operacija na radnom mjestu i rezultirati većim profitom, za menadžere je važno razumjeti ključne čimbenike koji povećavaju zadovoljstvo zaposlenika, a time i radnu uspješnost (Abuhashesh, Al-Dmour, Masa'deh, 2019.). Organizacijski čimbenici koje su iskusili pojedinci mogu ih motivirati da ulože dodatne napore, a istovremeno ispuniti njihov emocionalni zahtjev koji vodi do zadovoljstva poslom (Kian, Yusoff, Rajah, 2014.). Izvori zadovoljstva poslom među zaposlenima fokus su raznih istraživanja, tako da ih se može koristiti za pojačavanje percipiranog zadovoljstva poslom i na taj način povećati učinkovitost i predanost zaposlenika te smanjiti motivaciju za napuštanje posla (Wnuk, 2017.). Donositelji politika i menadžeri trebali bi se usredotočiti na čimbenike koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika, ukoliko žele poboljšati svoje poslovanje (Parvin, Kabir, 2011.).

Zadovoljstvo poslom je pod utjecajem niza čimbenika, a neki od tih čimbenika uključuju razinu plaće i beneficija, percipiranu pravednost sustava promocije unutar poduzeća, kvalitetu radnih uvjeta, liderstvo i socijalne odnose te sam posao (raznolikost zadataka koji su uključeni, interes i izazov koji posao stvara i jasnoću opisa/zahtjeva posla) (Parvin, Kabir, 2011.). Također, čimbenici koji utječu na zadovoljstvo posla mogu se podijeliti na okolišne, individualne i psihološke čimbenike. Čimbenici koji se odnose na okoliš podrazumijevaju komunikacija i priznanje zaposlenika, čimbenici koji se odnose na pojedinca su emocije, genetika i ličnost, a oni koji su psihološke prirode uključuju život, obitelj i zajednicu pojedinca (Dugguh, Dennis, 2014.).

S obzirom da zadovoljstvo uključuje kako se ljudi osjećaju o nagradama koje su primili za svoj trenutni dosadašnji učinak (Kian, Yusoff, Rajah, 2014.), među mnogim utjecajnim varijablama kao najvažnija može se istaknuti nagrada (Aziri, 2011.). Različiti ljudi različito tumače kompenzaciju (Parvin, Kabir, 2011.), no ukoliko ljudi dobivaju nagrade za koje osjećaju da su ravnopravne, bit će zadovoljni i to će vjerojatno rezultirati većim naporima u izvedbi (Aziri, 2011.). Novac je dobar "motivator", zapravo svi zaposlenici rade za novac i zaposlenici trebaju novac, dobra plaća i dobre kompenzacije ključni su faktori u zadovoljavanju zaposlenika (Parvin, Kabir, 2011.).

Mogućnosti za rast u obliku promocija i povećanja radnih obaveza ne samo da zadovoljavaju zaposlenike, već i pozitivno utječu na njihov rad, predanost i angažman (Sharma, 2017.). Politike i procedure promocije poduzeća igraju veliku ulogu u zadovoljstvu, npr. politika

zasluga je fer metoda koja potiče zaposlenike da naporno rade i ostanu lojalni kompaniji jer znaju da će na kraju nagrada biti unapređenje na viši položaj, što će dovesti do većih plaća i većeg statusa, a rezultat je povećano zadovoljstvo poslom, bolje performanse i daljnje napredovanje (Abuhashesh, Al-Dmour, Masa'deh, 2019.).

Dobro radno okruženje i dobri uvjeti rada mogu povećati zadovoljstvo zaposlenika i zaposlenici će se potruditi dati sve od sebe što može povećati radni učinak (Parvin, Kabir, 2011.). Istraživanja otkrivaju da organizacijske vrijednosti poput poštenosti, mogućnosti rasta i ugleda organizacije pozitivno utječu na zadovoljstvo poslom, dok organizacijske osobine poput agresivnosti negativno utječu (Sharma, 2017.). Što je kultura pozitivnija i više ohrabrujuća to je veće zadovoljstvo poslom, razina predanosti i posljedično napori koje ulažu zaposlenici (Abuhashesh, Al-Dmour, Masa'deh, 2019.). Organizacije koje mogu stvoriti radno okruženje koje privlači, motivira i zadržava marljive pojedince bit će bolje pozicionirane za uspjeh u konkurentnom nacionalnom i globalnom okruženju koje zahtijeva kvalitetu i ekonomičnost (Dugguh, Dennis, 2014.).

U istraživanju koje je proveo Sharma (2017) zanimljivo je da su aspekti zadovoljstva poslom značajno bili povezani s 38 vrijednosti organizacijske kulture, najveće su korelacije pronađene za profesionalni rast, orijentaciju prema ljudima, autonomiju, podržavanje i korektnost. Također, do danas provedena istraživanja otkrila su da su organizacijska podrška, podrška supervizora i usklađenost pojedinca i organizacije važni elementi zadovoljstva poslom (Wnuk, 2017.). Smatra se da bi individualne i organizacijske vrijednosti mogle pružiti izvor motivacije i potaknuti povećanje zadovoljstva poslom, dok nesklad vrijednosti može biti povezan sa stresom i manjim zadovoljstvom poslom (Diskienė, Goštautas, 2013.).

Za zadovoljstvo poslom bitno je da zadaci i odgovornosti dodijeljeni zaposleniku, odgovaraju njegovim kompetencijama jer zadaci koji ne odgovaraju sposobnostima zaposlenika vodit će prema nezadovoljstvu (Farooqui, Nagendra, 2014.). Sigurnost zaposlenja može motivirati zaposlenike da razvijaju dugoročne planove u svom osobnom životu i na taj se način osjećaju zadovoljno na poslu, što dovodi do povećanja radnog učinka, s druge strane, zaposlenici koji smatraju da im je posao ugrožen brzo će početi tražiti alternativno zaposlenje (Abuhashesh, Al-Dmour, Masa'deh, 2019.).

Loša reputacija i vijesti o poduzeću ne samo da utječu na položaj na tržištu, već koči motivaciju zaposlenika i zadovoljstvo poslom (Sharma, 2017.). Zadovoljenje potreba za uravnoteženjem karijere, obitelji, obrazovanja, zajednice, religije i tako dalje, neće dovesti samo do zadovoljstva

poslom, već i do zadovoljstva životom imajući u vidu da je zadovoljan zaposlenik do neke mjere sretan građanin (Dugguh, Dennis, 2014.).

Dokazano je da postoje razlike u čimbenicima koji utječu na zadovoljstva poslom kod starijih i mlađih zaposlenika kao i kod zaposlenih muškarca i žena. Sharma (2017) je ukazao da su stariji zaposlenici bili zadovoljniji svojim poslom zbog pravednosti i stabilnosti, dok su konkurentnost i neformalnost negativno utjecali na njihovo zadovoljstvo, entuzijizam za posao od velikog je značaja za mlade zaposlenike, pa bi poduzeća trebala svim svojim zaposlenicima, a posebno mladim, pružiti kvalitetu rada koja će održati entuzijizam. Na zadovoljstvo zaposlenih muškaraca pozitivno je utjecao dobar ugled organizacije, slobodno dijeljenje informacija i mogućnosti osobnog rasta, dok su na zadovoljstvo zaposlenih žena pozitivno utjecali kultura orijentirana prema ljudima, smirenost, odlučnost i iskorištavanje mogućnosti (Sharma, 2017.). Razumijevanje razlika među generacijama na poslu koristan je prvi korak u zadovoljavanju različitih potreba zaposlenika (Cennamo, Gardner, 2008.).

Osnova za istraživanje i procjenu zadovoljstva poslom formirana je Motivacijsko-higijenskom teorijom (Belias, Koustelios, 2014.). Herzbergova dvofaktorska teorija vjerojatno je najčešće citirano gledište prema kojoj su svi faktori proizašli iz velikog empirijskog istraživanja, podijeljeni u faktore koji uzrokuju zadovoljstvo poslom (motivatori) i faktore koji izazivaju nezadovoljstvo poslom (higijenski faktori) (Aziri, 2011.). Motivatori su sposobni stvoriti zadovoljstvo jer zadovoljavaju potrebu pojedinca za samo-aktualizacijom i na taj način vode zaposlenika da razvija pozitivne stavove o poslu, dok higijenski faktori zapravo ne motiviraju zaposlenike, ali ukoliko se pravilno koriste mogu umanjiti osjećaj nezadovoljstva (Belias, Koustelios, 2014.). Navedeni faktori prikazani su u tablici 1.

**Tablica 1. Herzbergova, dvofaktorska teorija**

<b>Higijenski faktori</b>	<b>Motivatori</b>
Politike poduzeća	Osobno postignuće
Nadzor	Priznanje
Međuljudski odnosi	Posao sam po sebi
Radni uvjeti	Odgovornost
Plaća	Napredovanje
Status	Rast
Sigurnost posla	

Izvor: Aziri (2011)

### **3.3 Utjecaj zadovoljstva poslom na zaposlenike i organizaciju**

Stavovi i ponašanje pojedinaca u organizacijama većinom odlučuju o uspjehu ili neuspjehu u ukupnom učinku organizacije (Kian, Yusoff, Rajah, 2014.). Zaposlenici koji su suočeni sa zahtjevima i odgovornostima s kojima se nisu sposobni nositi, pate od povišene razine stresa što može biti štetno za zaposlenikove emocionalne i fizičke reakcije, što stvara izazove i za zaposlenika i za organizaciju (Abuhashesh, Al-Dmour, Masa'deh, 2019.). Zadovoljstvo poslom pojavit će se samo ako se zadaci posla delegiraju pravom pojedincu, gdje priroda zadataka nadopunjuje vrijednosti pojedinca, što će zauzvrat privući pozitivan osjećaj prema zadatku koji je delegiran (Kian, Yusoff, Rajah, 2014.).

Zaposlenici koji su zadovoljni ostat će u poduzeću i moći produktivno raditi, a nezadovoljstvo poslom često se navodi kao važan razlog zbog kojeg pojedinac napušta svoj posao (Asri, Subyantoro, 2017.). Zadovoljstvo poslom uzrokuje niz utjecaja na različite aspekte organizacijskog života, među kojima su utjecaj zadovoljstva poslom na produktivnost zaposlenika, lojalnost i apsentizam (Aziri, 2011.). Utvrđeno je da zadovoljstvo poslom predviđa izostanak s posla, sugerirajući da su povećano zadovoljstvo i organizacijska predanost potencijalno dobre strategije za smanjenje izostanaka i obrtaja zaposlenika (Dugguh, Dennis, 2014.), međutim, važno je zapamtiti da iako visoka razina zadovoljstva neće nužno rezultirati niskim apsentizmom, nisko zadovoljstvo poslom vjerojatno će dovesti do visokog apsentizma (Aziri, 2011.).

Studije su otkrile da će se sindrom "izgaranja" na poslu vjerojatno spriječiti ukoliko se uzmu u obzir i poboljšaju aspekti zadovoljstva poslom koji doživljavaju zaposlenici određene institucije (Belias, Koustelios, 2014.). One organizacije koje mogu usrećiti svoje zaposlenike imat će i produktivnije zaposlenike, međutim, ne može se uvijek reći da su zadovoljni zaposlenici kreativniji i produktivniji za organizaciju (Dugguh, Dennis, 2014.). Zastupljenost istraživačkih dokaza ukazuje na to da ne postoji snažna povezanost između zadovoljstva i produktivnosti tj. zadovoljni radnici neće nužno biti najveći proizvođači, ali mnoga su istraživanja pokazala neobično velik utjecaj zadovoljstva poslom na motivaciju radnika, dok razina motivacije utječe na produktivnost, a samim tim i na uspješnost poslovnih organizacija (Aziri, 2011.).

Motivacija i zadovoljstvo poslom dva su faktora koja su se pokazala glavnim čimbenicima koji doprinose djelotvornosti i učinkovitosti poslovnih organizacija (Kian, Yusoff, Rajah, 2014.).

Dobra analiza posla i dizajniranje poslova, vježbanje zapošljavanja i odabira, obuka i razvoj te ostale aktivnosti ljudskih resursa igraju važnu ulogu u upravljanju ljudima, ali samo nekoliko praksi (i nekoliko organizacija) učinilo je zadovoljstvo poslom glavnim prioritetom u motiviranju zaposlenika (Dugguh, Dennis, 2014.). Uloga zadovoljstva poslom u motivaciji ne može se zanemariti, tako je spomenuta Herzbergova, dvofaktorska teorija gotovo u potpunosti razvijena na temelju primjene zadovoljstva poslom (Kian, Yusoff, Rajah, 2014.).

Zadovoljstvo poslom mora se pažljivo stvoriti kako bi se povećao moralni rad, predanost i disciplina zaposlenika (Asri, Subyantoro, 2017.). Literatura sugerira da su zaposlenici koji su zadovoljniji svojim poslom manje odsutni, manja je vjerojatnost da će otići, vjerojatnije će pokazati organizacijsko građansko ponašanje i biti zadovoljniji svojim životom u cjelini (Lund, 2003.), uz to pokazalo se da povećanje zadovoljstva doprinosi i povećanju konkurentnosti organizacije (Chen, Sparrow, Cooper, 2016.).

## **4. USKLAĐENOST POJEDINCA I ORGANIZACIJE KAO POKRETAČ ZADOVOLJSTVA NA POSLU**

### **4.1 Važnost usklađenosti pojedinca i organizacije za organizaciju**

U osnovi, perspektiva usklađenosti pojedinca i organizacije (P-O) podrazumijeva da će zaposlenici koji iskazuju preferencije prema vrijednostima sličnim vrijednosnim orijentacijama njihove organizacije vjerojatno pokazati povoljne radne stavove (Vandenberghe, Peiro, 1999.). Doista, predanost, motivacija, etika i efikasnost, između ostalih važnih radnih stavova, zahtijevaju da i pojedinci i organizacije obraćaju pažnju na nastojanje da usklade vrijednosti (Posner, 2010.).

Da bi se učinkovito upravljalo organizacijskim ponašanjem, nužno je shvatiti usklađenost zaposlenika s organizacijom (Chaturvedi, Dubey, 2016.). Vrijednosti su važne u usmjeravanju ponašanja i povećanju radne motivacije, stoga organizacijske vrijednosti moraju biti u stanju udovoljiti potrebama različitih zaposlenika, također važno je zaposlenicima pojasniti radne vrijednosti i očekivanja (Cennamo, Gardner, 2008.). Vrijednosna usklađenost dobiva sve veći značaj, jer osigurava usredotočeno i poželjno ponašanje članova organizacije i vodi ka uspjehu organizacije, pozitivnom odnosu zaposlenika prema radu i organizacijskoj klimi (Vveinhardt, Gulbovaite, 2018.).

Značajno je otkriće da kultura igra važnu ulogu u privlačenju ili zadržavanju zaposlenika i održavanju usklađenosti koja je neophodna za održavanje zadovoljstva poslom (Silverthorne, 2004.). Kad postoji sklad, okolina pruža pojedincima mogućnost da ispune svoje potrebe, a ispunjenje potreba rezultira povoljnim stavovima, kao što su zadovoljstvo poslom i organizacijska predanost (Arthur, Bell, Villado, Doverspike, 2006.). Zaposlenici će voljeti raditi u organizacijama u kojima percipiraju da su vrijednosti usklađene s njihovim vlastitim vrijednostima, a također će organizacije pokušati zaposliti one zaposlenike čije su vrijednosti u skladu s vrijednostima organizacije (Farooqui, Nagendra, 2014.).

Mnoga istraživanja ukazuju na pozitivan utjecaj koji usklađenost vrijednosti ima za organizaciju. Usklađenost pojedinca i organizacije najčešće se povezuje i istražuje sa zadovoljstvom poslom, predanošću organizaciji i namjerom napuštanja. U istraživanju Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson (2005) pokazalo se da usklađenost pojedinca i organizacije ima

jake korelacije sa zadovoljstvom poslom i s predanošću organizaciji i umjerenije korelacije s namjerom za odlazak.

Rezultati istraživanja Amos, Weathington, (2008) predlažu da je percipirana usklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom i zadovoljstvom organizacijom u cjelini te predanošću zaposlenika organizaciji, uz to, rezultati podržavaju negativan odnos između usklađenosti vrijednosti i namjere obrtaja. Također, u istraživanju Saks, Ashforth, (1997) percepcije P-O usklađenosti pozitivno su bile povezane sa zadovoljstvom poslom i organizacijskom identifikacijom, a negativno sa namjerom napuštanja i obrtaja zaposlenika.

Na tržištu gdje se ljudski kapital sve više promatra kao ključna konkurentna prednost, organizacijama usklađenost pojedinca i organizacije može biti koristan alat za smanjenje obrtaja zaposlenika (Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005.). Suvremeni menadžment sve više pažnje posvećuje usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti kako bi primjenom strategije zadržavanja zaposlenika ostvario ciljeve smanjenja troškova uzrokovanih neželjenim odlascima, što u konačnici utječe na produktivnost (Crleni, Labaš, Malbašić, 2016.).

Sklad u vrijednostima između pojedinca i radnog okruženja mogao bi biti rezultat selekcije, socijalizacije ili oboje (Arieli, Sagiv, Roccas, 2019.). Organizacije bi mogle uložiti u izmjenu sustava selekcije tako da se pojedinci više uklapaju, ili potvrditi usvajanje kulturnog treninga koji može ojačati učenje pojedinaca o svim aspektima organizacijskog okruženja, uključujući povijest politika, stručni rad, organizacijske ciljeve, vrijednosti itd., i tako ostvariti veći sklad (Chen, Sparrow, Cooper, 2016.). Prakse zapošljavanja i selekcije mogu biti dizajnirane tako da pomažu u zapošljavanju ljudi čije vrijednosti i ciljevi odgovaraju onima organizacije, na taj način jačajući postojeću kulturu organizacije i povećavajući koheziju, ali istovremeno zapošljavajući ljude koji su različiti od organizacije kako bi se proširila usklađenost i osigurala različitost (Tyagi, Gupta, 2005.). Postizanje visokog stupnja P-O usklađenosti smatra se ključnim u zadržavanju radne snage s visokom fleksibilnošću i organizacijskom predanošću koja je potrebna za suočavanje s konkurentskim izazovima (Chen, Sparrow, Cooper, 2016.).

Namjere obrtaja uzrokovane su zbog nekompatibilnosti vrijednosti između zaposlenika i poduzeća, nekompatibilnosti ciljeva zaposlenika i poduzeća, zbog toga što organizacija manje odražava osobnost zaposlenika ili razina kompatibilnosti pojedinaca i organizacije nisu vezane u istoj misiji, viziji, kao i ciljevima (Asri, Subyantoro, 2017.). Obrtaj zaposlenika troši vrijeme i novac koje je potrebno da se zaposlenici odvoje od organizacije i da organizacija zaposli i

obučiti nove zaposlenike, stoga bi za organizacije sa problemom prometa zaposlenika bilo korisno razmotriti razinu usklađenosti vrijednosti (Amos, Weathington, 2008.).

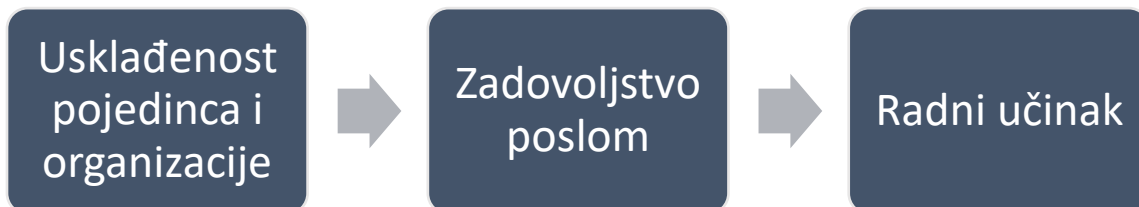
U istraživanju koje je proveo Posner (2010) skupina ljudi s visoko usklađenim osobnim vrijednostima izrazila je znatno više predanosti svojoj organizaciji, osjećala se osobno uspješnijom i motiviranijom od one skupine s niskim skladom osobnih vrijednosti, isto tako, izrazili su značajno niže stupnjeve radnog stresa i anksioznosti na poslu. Stoga je važno da prakse ljudskih potencijala odaberu kvalificirane zaposlenike na temelju procjene njihovog uklapanja u organizaciju ili da pomognu zaposlenicima da ispune zahtjeve organizacije, što zauzvrat uvelike smanjuje stres na poslu (Chen, Sparrow, Cooper, 2016.). Logično je da što se bolje čovjek uklapa na svoje radno mjesto, manje će se morati prilagođavati (Farooqui, Nagendra, 2014.).

Nedavna istraživanja ukazuju na to da su rijetki zaposlenici koji ostaju u jednoj organizaciji tijekom cijelog radnog vijeka – razlog je tome što je današnja radna snaga više fluidnija nego što je nekada bila, stoga i ne čudi da osobe s neusklađenim osobnim i organizacijskim vrijednostima iskazuju kratkoročne namjere vezane uz poduzeće (Crleni, Labaš, Malbašić, 2016.). Slaba povezanost P-O usklađenosti s radnim učinkom, ali snažna povezanost s radnim stavovima upućuje na to da se upotreba P-O usklađenosti u organizacijama može najbolje ograničiti na upotrebu nakon zaposlenja, kao što je pozicioniranje zaposlenika, a ne prije zaposlenja, stoga se preporuča da organizacije budu oprezne pri korištenju usklađenosti za donošenje odluka vezanih uz zapošljavanje (Arthur, Bell, Villado, Doverspike, 2006.).

U literaturi, o usklađenosti pojedinca i organizacije i radnog učinka mogu se naći različiti rezultati. Prema istraživanju Farooqui, Negendra, (2014), rezultati ukazuju da postoji veza između usklađenosti pojedinca i organizacije i zadovoljstva poslom i radnog učinka, dok je odnos zadovoljstva poslom i radnog učinka također pozitivan. Budući da je P-O usklađenost povezana sa stavovima radnika kao što su zadovoljstvo poslom, a zadovoljstvo poslom povezano s radnim učinkom, P-O usklađenost može neizravno utjecati na radni učinak kroz zadovoljstvo poslom (Arthur, Bell, Villado, Doverspike, 2006.). Neizravan utjecaj usklađenosti pojedinca i organizacije na radni učinak prikazan je na slici 3.



### Slika 3. Prikaz neizravnog utjecaja P-O usklađenosti na radni učinak



Izvor: Farooqui, Nagendra (2014)

Visoka razina usklađenosti znači veću predanost i spremnost za dodatni rad za organizaciju, kao rezultat toga, kupci će percipirati vrijednosti marke slično načinu na koji ih zaposlenici percipiraju, a kao posljedica toga ojačat će se pozicioniranje marke (Farooqui, Nagendra, 2014.). Postupanje nadređenih s podređenima može utjecati na to kako podređeni percipiraju svoj odnos prema organizaciji, a isključivo učinkovitim odnosima s vođama, organizacije mogu ukloniti negativne učinke uzrokovane niskom razinom usklađenosti (Chen, Sparrow, Cooper, 2016.). Također, ljudima je poželjnije komunicirati s drugima koji imaju slične psihološke karakteristike jer interakcija potvrđuje i jača njihova vlastita uvjerenja i izraženo ponašanje (Arthur, Bell, Villado, Doverspike, 2006.).

Kao i kod općih radnih vrijednosti, očekuje se da će podudaranje između etičkih vrijednosti pojedinaca i organizacije utjecati na stavove pojedinaca prema poslu, a rezultati sugeriraju da se ljudi osjećaju posvećenije i spremni su ostati u nekoj organizaciji kad su njihove etičke vrijednosti u skladu s onim u organizaciji, dok etički sukob povećava stres i smanjuje performanse i zadovoljstvo (Ambrose, Arnaud, Schminke, 2008.). Ukoliko se percipira niska usklađenost, a organizacija ima jake vrijednosti, vrijednosti pojedinca mogu se promijeniti i postati sličnije vrijednostima organizacije (Andrews, Baker, Hunt, 2011.). Sve dok zaposlenik percipira dobru usklađenost između njegovih vrijednosti i vrijednosti organizacije, vjerojatnije je da će biti zadovoljan poslom, stoga bi menadžeri trebali razviti povoljan korporativni identitet

unutar organizacije, uključujući zajedničke vrijednosti koje su u skladu s vrijednostima koje preferiraju zaposlenici (Alniacik, Alniaçik, Erat, Akçin, 2013.).

## **4.2 Važnost usklađenosti pojedinca i organizacije za zaposlenike**

Usklađivanje vrijednosti pojedinca i organizacije nije korisno samo za dobrobit organizacije već i za dobrobit pojedinaca. Već dugi niz godina istraživači teoretiziraju da usklađenost između pojedinaca i njihovih organizacija treba pridonijeti i pojedinačnom i organizacijskom uspjehu (Bretz, Judge, 1992.). Mnogi radnici rado svakodnevno odlaze na svoja radna mjesta i uživaju u svom iskustvu na poslu. Ostali zaposlenici, međutim, doživljavaju svoj posao negativno (Siegall, McDonald, 2004.).

P-O usklađenost odražava opseg percipiranog usklađenja između vrijednosti organizacije i vrijednosti zaposlenika, tj. sličnosti između organizacijske kulture i vrijednosti pojedinca i sve te varijable funkcije su percepcija pojedinaca te će ovisiti o životnom iskustvu pojedinaca kao i budućim očekivanjima i željama pojedinaca (Stebbins, Dent, 2011.). Utvrđeno je da je usklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti važna za sve generacijske skupine stoga se popularne predodžbe o generacijskim razlikama ne smiju pretjerano generalizirati (Cennamo, Gardner, 2008.).

Utjecaj usklađenosti na ponašanje zaposlenika u organizaciji ima razne posljedice, npr. kada vrijednosti zaposlenika nisu u skladu s organizacijom, povjerenje se može ugroziti i radni odnos se može narušiti (Chaturvedi, Dubey, 2016.). Pojedinci se razlikuju u preferencijama prema određenim organizacijskim karakteristikama i procjenjuju usklađenost prilikom donošenja odluka o izboru posla (Saks, Ashforth, 1997.). Stoga, postoje dokazi da je usklađenost vrijednosti pojedinca i organizacije ključni konstrukt u procesu odluke o izboru posla (Vandenberghe, Peiro, 1999.).

Saks i Ashforth (1997) naglašavaju ulogu koju kandidati za posao imaju u razvoju percepcija usklađenosti tijekom procesa traženja posla, te rezultati istraživanja sugeriraju da bi se kriteriji uspješne potrage za poslom trebali proširiti izvan pronalaska posla, na pronalazak posla i organizacije za koju pojedinac percipira da će se dobro uklopiti. Pojedinci će tražiti, pronaći i procvati u okruženjima koja podržavaju njihove specifične preferencije, stoga bi pojedinci koji se zaista uklapaju u organizaciju s vremenom trebali postići viši stupanj vanjskog uspjeha i općenito biti zadovoljniji ne samo poslom već i životom (Bretz, Judge, 1992.).

Iz perspektive zaposlenika, pravi posao i prava organizacija presudni su za postizanje veće kvalitete radnog života (Chen, Sparrow, Cooper, 2016.). Nakon ulaska u organizaciju, pojedinci čije vrijednosti nisu u skladu sa organizacijom skloni su napuštanju organizacije, bilo dobrovoljno ili nedobrovoljno (Arthur, Bell, Villado, Doverspike, 2006.). Mlađe skupine mogu biti sklone traženju radnih prilika koje pružaju slobodu i autonomiju i mogu biti spremne napustiti organizaciju ukoliko ove potrebe nisu zadovoljene, također rezultati istraživanja pokazuju da su mlađi ispitanici imali veću vjerojatnost da osjete nedostatak usklađenosti i kada se to dogodilo, bili su manje posvećeni svojim organizacijama i bilo je vjerojatnije da će otići (Cennamo, Gardner, 2008.).

Visoka razina usklađenosti pojedincima pruža mogućnost interakcije sa sličnim pojedincima što zauzvrat rezultira povoljnim stavovima (Arthur, Bell, Villado, Doverspike, 2006.). Kada postoji dobra interakcija između vođe i podređenih, to će doprinijeti komunikaciji i suradnji u timu i poticati podređene na ostvarenje misije i ciljeva koje je postavila organizacija, što zauzvrat povećava zadovoljstvo poslom (Tsai, 2011.). Osoba koja na radnom mjestu ima višu razinu usklađenosti vjerojatnije će se susresti s porastom pozitivnog ponašanja poput predanosti vrijednostima poduzeća, povećanja proizvodnje i većeg stupnja zadovoljstva (Chaturvedi, Dubey, 2016.).

Rezultati istraživanja Bretz i Judge (1992) pokazali su da je usklađenost pojedinca i organizacije značajan prediktor vanjskih mjera uspjeha (plaća i broj ponuđenih promocija) i intrinzičnih mjera uspjeha (posao i zadovoljstvo životom). Konkretno, ispitanici koji su se bolje uklopili u prosjeku su zaradili 22% veće plaće, postigli 29% više promocija i prijavili 15% veći stupanj zadovoljstva poslom i 6,2% veći stupanj zadovoljstva životom u odnosu na one koji se manje uklapaju (Bretz, Judge, 1992.).

S višom razinom usklađenosti, zaposlenici mogu imati više resursa za rješavanje stresa što dovodi do većeg zadovoljstva poslom (Chen, Sparrow, Cooper, 2016.), također ishodi usklađenosti mogu se vidjeti u smanjenju stresora vezanih uz ulogu, kao što su nejasnoća uloga i sukob što na kraju može pomoći povećanju performansi na višim razinama (Verquer, Beehr, Wagner, 2003.). Pokazalo se da je usklađenost pojedinca i organizacije povezana sa izgaranjem na poslu. U istraživanju Siegall, McDonald, (2004) što je pojedinac prijavio manje podudaranje vrijednosti, to je više pojedinac doživio izgaranje i to je više trošio vrijeme na neradne aktivnosti.

Dobra usklađenost može zaposlenicima dati početni put ka uspjehu, što može dovesti do pozitivnog samo-ojačavajućeg spiralnog uspjeha, tj. do performansi koje vode do nagrada što zauzvrat dovodi do još većih performansi i progresivno većih nagrada, nasuprot, loša P-O usklađenost može dovesti do negativne samo-ojačavajuće spirale frustracija koja pogađa čak i talentirane i motivirane zaposlenike (Stebbins, Dent, 2011.). Rezultati istraživanja sugeriraju da će one koji se uklapaju u organizaciju dobro ocijeniti ustaljeni članovi organizacije, da će pokazati veću radnu motivaciju i bolje raditi od onih koji se ne uklapaju (Bretz, Judge, 1992.).

Što je veća razina usklađenosti to je manja vjerojatnost da će postojati razlika između performansi i očekivanja, horizontalno, između kolega i okomito, između zaposlenika i više razine menadžmenta (Stebbins, Dent, 2011.). Radnja koja jednom pojedincu izgleda etično upitna, uopće ne mora predstavljati dilemu za drugog pojedinca, i hoće li pojedincima biti ugodno raditi u organizacijama u kojima se događaju neetička ponašanja, može ovisiti o razini kompatibilnosti vlastitih vrijednosti i vrijednosti prikazanih u organizaciji, također vjerojatnije je da će pojedinac odabrati ispravno ako njihovo radno okruženje i menadžeri pokazuju etičke vrijednosti (Andrews, Baker, Hunt, 2011.).

## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI USKLAĐENOSTI POJEDINCA I ORGANIZACIJE I ZADOVOLJSTVA NA POSLU**

### **5.1 Metodologija istraživanja**

U svrhu empirijskog istraživanja koje je glavni dio ovog rada kreiran je anketni upitnik koji je podijeljen u nekoliko dijelova. Prvi dio upitnika odnosi se na procjenjivanje organizacijskih i osobnih vrijednosti kako bi se izračunala usklađenost pojedinca i organizacije. Pitati ljude u kojoj organizacijskoj kulturi preferiraju raditi i uspoređivati to s postojećom kulturom direktan je način za uspostavljanje usklađenosti pojedinca i organizacije (Van Vianen, 2000.). Razvijene su brojne mjere organizacijske kulture, a jedna od glavnih i najčešće korištenih je "Organizational culture profile" (OCP) prema O'Reilly, Chatman, Caldwell (1991). U originalnom obliku OCP se sastoji od 54 izjave vrijednosti kojima se mogu opisati i osobne i organizacijske vrijednosti. Od tada su Cable i Judge (1997) revidirali i skratili OCP, a ta verzija dodatno je modificirana, razvijanjem Likertove skale (Sarros, Gray, Densten, Cooper, 2005.). Tako je razvijen jednostavniji, "user-friendly" format OCP-a, koji omogućuje lakše istraživanje pojedinačnih percepcija organizacijske kulture na velikim uzorcima.

Dakle, za potrebe istraživanja koristila se nova, kraća verzija OCP-a prema Sarros, Gray, Caldwell (2005) koja se sastoji od 7 faktora i 28 čestica koje su ispitanici ocjenjivali na Likertovoj skali od 5 stupnjeva. Istih 28 čestica ispitanici su ocjenjivali dva puta, prvi put kao organizacijske vrijednosti, a zatim kao osobne vrijednosti. Ispitanici su prvo procjenjivali u kojoj mjeri su navedene izjave karakteristične za kulturu organizacije u kojoj su trenutno zaposleni, na skali od 1 (Niti malo) do 5 (U potpunosti). Nakon toga iste izjave procjenjivali su prema tome koliko su važne za njih osobno odnosno koliko ih preferiraju, a odgovori su se ponovno kretali od 1 (Niti malo) do 5 (U potpunosti). Na temelju ocjena izračunata je usklađenost pojedinca i organizacije za svakog ispitanika ili tzv. P-O indeks.

U drugom djelu upitnika pomoću instrumenta "Minnesota Satisfaction Questionnaire" (MSQ) prikupili su se podaci o zadovoljstvu poslom zaposlenika u organizaciji u kojoj trenutno rade. Ovaj upitnik ima jedan kratak i dva duga oblika koji potječu iz 1967. i 1977. Za svrhu ovog rada koristila se kraća verzija iz 1977. koja se sastoji od 20 tvrdnji kojima se ispituje koliko su

zaposlenici zadovoljni s aspektom svog posla opisanog izjavom. Te tvrdnje ispitanici su ocjenjivali na skali od 1 (Vrlo nezadovoljan/na) do 5 (Vrlo zadovoljan/na).

U sklopu upitnika, ispitanici su na temelju vlastite percepcije procjenjivali u kojoj mjeri se uklapaju u organizaciju u kojoj su trenutno zaposleni. Taj dio sastoji se od 5 izjava iz Vveinhardt, Gulbovaité (2016) studije, a kako su izjave apstraktne, pomažu u ocjeni općeg "osjećaja", tj. koliko zaposlenikove osobne vrijednosti odgovaraju organizacijskim. Ispitanici na pitanja odgovaraju ponuđenim odgovorima od 1 (Uopće se ne slažem) do 5 (U potpunosti se slažem). Na kraju, ispitanici su ispunjavali pitanja o socio-demografskim podacima, taj dio čine četiri pitanja koja se odnose na dob, spol, stupanj obrazovanja i radni staž (u godinama). Konačni cilj provođenja istraživanja bio je ispitati ukoliko viša razina sklada pojedinca i organizacije utječe na višu razinu zadovoljstva zaposlenika na poslu. Anketni upitnik ispitanici su popunjavali dobrovoljno i anonimno. Tablica 2. prikazuje 28 čestica u obliku izjava koje predstavljaju organizacijske i osobne vrijednosti prema revidiranoj verziji OCP-a. Navedene izjave ispitanici su ocjenjivali u anketi.

**Tablica 2. Faktori i čestice prema revidiranoj verziji OCP-a**

FAKTORI	ČESTICE
1. Konkurentnost	Usmjerenost na postignuće Naglasak na kvaliteti Drugačiji od ostalih Konkurentnost
2. Društvena odgovornost	Promišljenost Dobra reputacija Društvena odgovornost Jasna filozofija poslovanja
3. Podrška	Usmjerenost timskom radu Slobodno dijeljenje informacija Usmjerenost na ljude Međusobna suradnja

4. Inovativnost	Inovativnost Brzo iskorištavanje prilika Preuzimanje rizika Preuzimanje osobne odgovornosti
5. Naglasak na nagradi	Pravednost Prilike za profesionalni rast Visoka plaća za dobru izvedbu Pohvala za dobru izvedbu
6. Usmjerenost na izvedbu	Visoka očekivanja za izvedbu Entuzijazam za posao Usmjerenost na rezultat Visoka organiziranost
7. Stabilnost	Stabilnost Smirenost Sigurnost zaposlenja Niska razina sukoba

Izvor: Sarros, Gray, Densten, Cooper, (2005)

U istraživanju sudjelovali su pojedinci koji trenutno čine radnu snagu u Republici Hrvatskoj na različitim radnim mjestima. Anketni upitnik ispunilo je ukupno 108 ispitanika od kojih je 73 žena i 35 muškaraca odnosno 67,6% ispitanika čine žene, a 32,4% čine muškarci. S obzirom na dob najviše je onih koji pripadaju najmlađoj dobnoj skupini od 21-30 godina čak njih 50,9% ili 55 ispitanika. Drugu skupinu od 31-40 čini 24,1% ili 26 ispitanika, dok skupinu od 41-50 čini 13% ili 14 ispitanika. Najmanje je zastupljena dobna skupina od 51 godinu ili više kojoj pripada 12% odnosno 13 ispitanika. Kada je riječ o stručnoj spremi najviše je onih ispitanika s visokom stručnom spremom ili magistri, njih 48 odnosno 44,4%, zatim onih koji pripadaju skupini viša stručna sprema ili prvostupnik njih 27,8%, dok 23,1% ima srednju stručnu spremu ili manje, a najmanje je onih koji imaju magisterij znanosti ili više, njih 4,6% tj. samo 5 ispitanika. Što se tiče radnog staža najviše ispitanika ima do 2 godine radnog staža njih 35,2%, a zatim onih koji imaju više od 10 godina radnog staža njih 23,1%. Detaljan prikaz socio-demografskih podataka može se vidjeti u tablici 3.

**Tablica 3. Socio-demografska obilježja ispitanika**

Socio-demografska obilježja		Ispitanici	
		N	%
Spol	M	35	32,4
	Ž	73	67,6
Dob	21-30	55	50,9
	31-40	26	24,1
	41-50	14	13
	51 i više	13	12
Stupanj obrazovanja	SSS ili manje	25	23,1
	VŠS ili prvostupnik	30	27,8
	VSS ili magistar	48	44,4
	Magisterij znanosti ili više	5	4,6
Radni staž	Do 2	38	35,2
	2-5	23	21,3
	5-10	22	20,4
	Duže od 10	25	23,1

## 5.2 Rezultati istraživanja

U prvom djelu upitnika ispitanici su na skali od 1 do 5 ocjenjivali organizacijske i osobne vrijednosti. Organizacijske vrijednosti ocjenjivali su prema tome koliko su karakteristične za organizaciju u kojoj trenutno rade. Najveća zabilježena prosječna vrijednost za organizacijske vrijednosti iznosi 3,78 i odnosi se na vrijednosti "*Dobra reputacija*" s prosječnim odstupanjem 0,97 i "*Usmjerenost na rezultate*" s prosječnim odstupanjem 0,94, znači da ih ispitanici u prosjeku smatraju kao najkarakterističnije za svoje organizacije. Među vrijednostima koje imaju visoku ocjenu mogu se još istaknuti "*Sigurnost zaposlenja*" s prosječnom vrijednosti 3,75 i "*Visoka očekivanja za izvedbu*" s prosječnom vrijednosti 3,72. Za organizacijsku vrijednost "*Visoka plaća za dobru izvedbu*" izračunata je najmanja prosječna vrijednost koja iznosi 3,08 uz prosječno odstupanje od aritmetičke sredine 1,01. Iz tog rezultata zaključujemo kako ispitanici smatraju da je "*Visoka plaća za dobru izvedbu*" najmanje karakteristična za organizacije u kojima su zaposleni. Među najniže ocijenjenima mogu se istaknuti izjave "Inovativnost" s prosječnom vrijednosti 3,18, te izjave "*Drugačiji od ostalih*" te "*Preuzimanje rizika*" koje obje imaju prosječnu vrijednosti 3,19.



Prosječne vrijednosti za sve izjave o organizacijskim vrijednostima veće su od 3 što znači da su sve vrijednosti u prosjeku karakteristične i prisutne u organizacijama u kojima su ispitanici zaposleni. Prosječne vrijednosti svih organizacijskih vrijednosti prikazane su u tablici 4. u kojoj su organizacijske vrijednosti poredane od najveće izračunate prosječne vrijednosti do najmanje odnosno od najviše karakteristične do najmanje karakteristične.

**Tablica 4. Prosječne vrijednosti i standardne devijacije organizacijskih vrijednosti**

<b>ORGANIZACIJSKE VRIJEDNOSTI</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
<b>Dobra reputacija</b>	3,78	0,97
<b>Usmjerenost na rezultate</b>	3,78	0,94
<b>Sigurnost zaposlenja</b>	3,75	1,02
<b>Visoka očekivanja za izvedbu</b>	3,72	1
<b>Usmjerenost timskom radu</b>	3,62	1,05
<b>Društvena odgovornost</b>	3,61	1,07
<b>Usmjerenost na postignuće</b>	3,58	0,97
<b>Naglasak na kvaliteti</b>	3,57	0,91
<b>Međusobna suradnja</b>	3,55	0,85
<b>Usmjerenost na ljude</b>	3,54	1,09
<b>Stabilnost</b>	3,53	0,95
<b>Jasna filozofija poslovanja</b>	3,47	1,07
<b>Promišljenost</b>	3,46	1,04
<b>Entuzijazam za posao</b>	3,42	0,95
<b>Konkurentnost</b>	3,4	1,02
<b>Brzo iskorištavanje prilika</b>	3,36	1,17
<b>Preuzimanje osobne odgovornosti</b>	3,34	1,12
<b>Pravednost</b>	3,33	1,08
<b>Slobodno dijeljenje informacija</b>	3,31	1,09
<b>Smirenost</b>	3,29	1,13

<b>Prilike za profesionalni rast</b>	3,27	1,11
<b>Niska razina sukoba</b>	3,27	1,1
<b>Pohvala za dobru izvedbu</b>	3,26	1,06
<b>Visoka organiziranost</b>	3,26	1,05
<b>Drugačiji od ostalih</b>	3,19	0,92
<b>Preuzimanje rizika</b>	3,19	1,03
<b>Inovativnost</b>	3,18	1,1
<b>Visoka plaća za dobru izvedbu</b>	3,08	1,01
<b>M</b>	3,43	

Nakon organizacijskih vrijednosti ispitanici su ocjenjivali iste izjave ali ovog puta kao osobne vrijednosti. Iz dobivenih rezultata izračunate su prosječne vrijednosti pojedinih izjava koje ukazuju na vrijednosti koje su ispitanici ocijenili kao najvažnije za njih osobno odnosno kao one koje više ili manje preferiraju. Prema rezultatima najveća prosječna vrijednost izračunata je za vrijednost "*Pravednost*" s prosječnom vrijednosti 4,44 i prosječnim odstupanjem 0,95 iz čega možemo zaključiti da ispitanici u prosjeku najviše preferiraju pravednost. Također vrijednost "*Prilike za profesionalni rast*" može se istaknuti kao jedna od onih koja je u prosjeku najvažnija pojedincima sa prosječnom vrijednosti od 4,32 kao i "*Međusobna suradnja*" s prosječnom vrijednosti od 4,30. Vrijednosti koje su pojedincima u prosjeku najmanje važne odnosno koje najmanje preferiraju su "*Preuzimanje rizika*" s prosječnom vrijednosti 3,65, zatim "*Drugačiji od ostalih*" s prosječnom vrijednosti 3,78 i "*Konkurentnost*" s prosječnom vrijednosti 3,80.

Prosječne vrijednosti osobnih vrijednosti kreću se u rasponu od 3,65 do 4,44 iz čega možemo zaključiti da su sve izjave vrijednosti važne za pojedince. Detaljniji prikaz osobnih vrijednosti od onih najvažnijih do najmanje važnih za ispitanike može se vidjeti u tablici 5.

**Tablica 5. Prosječne vrijednosti i standardne devijacije osobnih vrijednosti**

<b>OSOBNJE VRIJEDNOSTI</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
<b>Pravednost</b>	4,44	0,95
<b>Prilike za profesionalni rast</b>	4,32	0,94
<b>Međusobna suradnja</b>	4,3	0,88
<b>Visoka organiziranost</b>	4,28	0,83
<b>Sigurnost zaposlenja</b>	4,27	0,83
<b>Naglasak na kvaliteti</b>	4,25	0,82
<b>Visoka plaća za dobru izvedbu</b>	4,24	0,94
<b>Pohvala za dobru izvedbu</b>	4,19	0,9
<b>Stabilnost</b>	4,19	0,92
<b>Usmjerenost na rezultate</b>	4,17	0,86
<b>Jasna filozofija poslovanja</b>	4,15	0,86
<b>Usmjerenost na ljude</b>	4,15	1
<b>Smirenost</b>	4,12	0,85
<b>Društvena odgovornost</b>	4,09	0,94
<b>Entuzijizam za posao</b>	4,09	0,86
<b>Dobra reputacija</b>	4,06	0,97
<b>Visoka očekivanja za izvedbu</b>	4,06	0,83
<b>Preuzimanje osobne odgovornosti</b>	4,04	0,92
<b>Usmjerenost na postignuće</b>	4,03	0,94
<b>Niska razina sukoba</b>	4,02	0,91
<b>Promišljenost</b>	3,97	0,98
<b>Usmjerenost timskom radu</b>	3,96	0,98
<b>Slobodno dijeljenje informacija</b>	3,94	1,06
<b>Inovativnost</b>	3,9	1,02
<b>Brzo iskorištavanje prilika</b>	3,85	1,05
<b>Konkurentnost</b>	3,8	0,87

<b>Drugačiji od ostalih</b>	3,78	0,93
<b>Preuzimanje rizika</b>	3,65	1,02
<b>M</b>	4,08	

Rezultati prilikom procjene osobnih vrijednosti (individualne preferencije) na svim česticama viši su nego rezultati procjene organizacijskih vrijednosti (karakteristike organizacije). Također, ukupna prosječna vrijednost osobnih vrijednosti (M=4,08) veća je od prosječne vrijednosti organizacijskih vrijednosti (M=3,43) iz čega možemo zaključiti da su u prosjeku preferencije ispitanika veće od onoga što ispitanici percipiraju kao karakteristike svoje organizacije.

Na temelju ocjena organizacijskih i osobnih vrijednosti dobivena je mjera usklađenosti pojedinca i organizacije (P-O indeks), tako što je za svakog ispitanika izračunata apsolutna razlika između percipiranih organizacijskih vrijednosti i percipiranih osobnih vrijednosti. Na kraju sve razlike su zbrojene kako bi se dobio konačan rezultat. Taj rezultat ukazuje na razinu usklađenosti, što je rezultat veći to je veća razlika između vrijednosti što upućuje na manju usklađenost pojedinca i organizacije, a što je rezultat manji to je manja razlika između vrijednosti i usklađenost je veća. S obzirom na ocjene od 1 do 5, minimalni rezultat za pojedinu izjavu je 0 i on predstavlja najvišu razinu usklađenosti vrijednosti, dok je maksimalni rezultat za pojedinu izjavu 4, te označava najnižu razinu usklađenosti. Kada se zbroje apsolutne razlike svih izjava, ukupan rezultat P-O indeksa može se kretati od 0 do 112.

Prema rezultatima ovog istraživanja maksimalni ukupni rezultat usklađenosti iznosio je 78, a minimalni rezultat 0. Potpunu usklađenost vrijednosti imalo je 3 ispitanika odnosno 2,7% ispitanika. Prosječna usklađenost iznosi 27,7 što znači da su ispitanici u prosjeku dobro usklađeni sa svojom organizacijom odnosno ne postoje velike razlike u percepciji organizacijskih i osobnih vrijednosti. Maksimalna i minimalna vrijednost usklađenosti pojedinca i organizacije te izračunata aritmetička sredina i prosječno odstupanje od aritmetičke sredine vidljivi su u tablici 6.

**Tablica 6. Deskriptivni pokazatelji usklađenosti pojedinca i organizacije**

	<b>MAX</b>	<b>MIN</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
<b>PO usklađenost</b>	78	0	27,72	15,68

Prosječne vrijednosti usklađenosti po pojedinim izjavama kreću se od 0,79 do 1,38. Sve izjave imaju prosječnu vrijednost manju od 2, a većina i manju od 1 iz čega također možemo zaključiti da su ispitanici u prosjeku dobro usklađeni sa organizacijom. Odnosno nema većih razlika između onoga što je karakteristično za organizaciju i onoga što pojedinci preferiraju. Najveća prosječna vrijednost usklađenosti vrijednosti zabilježena je kod izjave "*Visoka plaća za dobru izvedbu*" s prosječnom vrijednosti od 1,38 i prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,11. Što je rezultat veći to je usklađenost manja što znači da kod ove izjave postoji najmanja usklađenost. Možemo zaključiti da percepcija ispitanika o plaći u organizaciji nije u skladu sa njihovim preferencijama vezanim za plaću. Mogu se istaknuti i izjave "*Pravednost*" s prosječnom vrijednosti 1,31 i "*Prilike za profesionalni rast*" s prosječnom vrijednosti 1,20 kao vrijednosti kod kojih je zabilježena niska razina usklađenosti.

Najnižu prosječnu vrijednost usklađenosti ima izjava "*Konkurentnost*" s prosječnom vrijednosti od 0,79 i prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,84. Također, mogu se istaknuti izjave "*Usmjerenost na rezultate*" s prosječnom vrijednosti 0,80 kao i "*Društvena odgovornost*" i "*Naglasak na kvaliteti*" s prosječnim vrijednostima 0,81. Ovi rezultati ukazuju na najvišu razinu usklađenosti. Srednje vrijednosti i standardne devijacije za sve izjave kojima se procjenjuje usklađenost pojedinca i organizacije odnosno za sve apsolutne razlike između organizacijskih i osobnih vrijednosti po pojedinim izjavama prikazane su u tablici 7.

**Tablica 7. Aritmetičke sredine i standardne devijacije po pojedinim izjavama OCP-a**

<b>Usklađenost pojedinca i organizacije</b>		
	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Usmjerenost na postignuće	0,89	0,84
Naglasak na kvaliteti	0,81	0,79
Drugačiji od ostalih	0,94	0,87
Konkurentnost	0,79	0,84
Promišljenost	0,94	0,83
Dobra reputacija	0,87	0,83
Društvena odgovornost	0,81	0,87
Jasna filozofija poslovanja	0,90	0,91
Usmjerenost timskom radu	0,99	0,80

Slobodno dijeljenje informacija	1,00	0,97
Usmjerenost na ljude	1,07	0,96
Međusobna suradnja	0,99	0,92
Inovativnost	1,04	0,96
Brzo iskorištavanje prilika	0,97	0,91
Preuzimanje rizika	0,98	0,80
Preuzimanje osobne odgovornosti	1,01	0,97
Pravednost	1,31	1,07
Prilike za profesionalni rast	1,20	1,12
Visoka plaća za dobru izvedbu	1,38	1,11
Pohvala za dobru izvedbu	1,14	0,97
Visoka očekivanja za izvedbu	0,84	0,86
Entuzijazam za posao	0,90	0,92
Usmjerenost na rezultate	0,80	0,87
Visoka organiziranost	1,19	1,14
Stabilnost	0,93	0,92
Smirenost	1,09	0,99
Sigurnost zaposlenja	0,91	0,88
Niska razina sukoba	1,05	1,10

"Minnesota satisfaction questionnaire" (MSQ) uključuje 20 tvrdnji sa potencijalnim ukupnim rezultatom od 20 do 100, a točka koja najčešće dijeli zadovoljstvo i nezadovoljstvo je rezultat od 50. Dakle, prosječna vrijednost trebala bi biti 50 ili više kako bi se grupa smatrala zadovoljnom. Rezultati zadovoljstva poslom u ovom istraživanju kreću se od 20 što je minimalni mogući rezultat do 100 što je maksimalni mogući rezultat. Prosječno zadovoljstvo iznosi 76,57 i može se reći da ispitanici u prosjeku pokazuju visoku razinu zadovoljstva poslom. Navedeni podaci prikazani su u tablici 8.

**Tablica 8. Deskriptivni pokazatelji zadovoljstva poslom**

	<b>MAX</b>	<b>MIN</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
<b>Zadovoljstvo poslom</b>	100	20	76,57	13,86

Rezultat od 75 i više najčešće predstavlja visoku razinu zadovoljstva, rezultat od 25 i niže predstavlja nisku razinu zadovoljstva, dok rezultat od 26 do 74 ukazuje na prosječno zadovoljstvo. Prema rezultatima istraživanja za 63 ispitanika odnosno 58% ispitanika može se reći da ostvaruje visoku razinu zadovoljstva poslom dok je samo kod 1% ispitanika razina zadovoljstva niska. U kategoriju prosječnog zadovoljstva može se svrstati 41% od ukupnih ispitanika. Zastupljenost visoke, prosječne i niske razine zadovoljstva kod ispitanika prikazano je u tablici 9.

**Tablica 9. Razina zadovoljstva poslom kod ispitanika**

	<b>Visoka razina zadovoljstva (75 ili &gt;75)</b>		<b>Prosječno zadovoljstvo (25-74)</b>		<b>Niska razina zadovoljstva (25 ili &lt;25)</b>	
	N	%	N	%	N	%
<b>Ispitanici</b>	63	58%	44	41%	1	1%

Prosječne vrijednosti za sve izjave o zadovoljstvu poslom veće su od 3 iz čega se zaključuje da su u prosjeku ispitanici zadovoljni svim navedenim elementima zadovoljstva poslom. Prosječne razine zadovoljstva po pojedinim izjavama kreću se u rasponu od 3,49 do 4,09. Najviša prosječna vrijednost od 4,09 zabilježena je za izjavu "*Mogućnost da radim na način da uvijek imam čistu savjest*" uz prosječno odstupanje od aritmetičke sredine 0,87. Ostale izjave s kojima su ispitanici u prosjeku najzadovoljniji su "*Prilika da radim nešto pri čemu koristim svoje sposobnosti*" s prosječnom vrijednosti od 4,08 i "*Način na koji mi posao osigurava trenutnu zapošljivost*" s prosječnom vrijednosti od 4,05.

Izjave "*Prilika da govorim drugima što da rade*" i "*Prilika za napredovanje na poslu*" imaju najnižu prosječnu vrijednost zadovoljstva koja iznosi 3,49 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine od 0,87 i 1,21. Iz ovih rezultata možemo zaključiti kako ljudi preferiraju radna mjesta koja omogućuju napredovanja na viši položaj u organizaciji s čime dolaze i veća

odgovornost i obaveze te nadležnost nad drugim ljudima. Također može se istaknuti i izjava "Odnos plaće i količine posla" s prosječnom vrijednosti od 3,51 što ukazuje da plaća utječe na veće nezadovoljstvo radnika. Detaljan prikaz prosječnih vrijednosti po pojedinim izjavama o zadovoljstvu poslom i njihove standardne devijacije prikazane su u tablici 10.

**Tablica 10. Aritmetičke sredine i standardne devijacije izjava o zadovoljstvu poslom**

<b>Zadovoljstvo poslom</b>	<b>Aritmetička sredina</b>	<b>Standardna devijacija</b>
Mogućnost da cijelo vrijeme imam nešto za raditi	3,94	0,86
Prilika da radim sam na rješavanju nekog problema	4,01	0,81
Prilika da s vremena na vrijeme radim različite stvari	3,94	0,89
Prilika da budem "netko" u zajednici	3,94	0,92
Način na koji se moj šef odnosi prema svojim zaposlenima	3,87	1,12
Sposobnost mog nadređenog za donošenje odluka	3,81	1,02
Mogućnost da radim na način da uvijek imam čistu savjest	4,09	0,87
Način na koji mi posao osigurava trenutnu zapošljivost	4,05	0,84
Prilika da radim stvari za druge ljude	3,85	0,80
Prilika da govorim drugima što da rade	3,49	0,87



Prilika da radim nešto pri čemu koristim svoje sposobnosti	4,08	0,79
Način na koji poduzeće provodi politike u praksu	3,54	1,00
Odnos plaće i količine posla	3,51	1,12
Prilika za napredovanje na poslu	3,49	1,21
Sloboda da koristim vlastitu procjenu	3,89	0,93
Prilika da koristim vlastite metode pri obavljanju posla	3,83	0,90
Radni uvjeti	3,99	0,97
Način na koji moji kolege međusobno surađuju	3,69	1,05
Pohvala koju dobijem za dobro obavljen posao	3,69	1,16
Osjećaj postignuća koji imam na ovom poslu	3,87	1,10

Kako bi dobili uvid u povezanost kretanja varijabli P-O indeksa i zadovoljstva poslom izračunat je Spearmanov koeficijent korelacije. Korelacija između usklađenosti pojedinca i organizacije i zadovoljstva poslom je negativna i relativno slaba korelacija. Negativna vrijednost koeficijenta korelacije ( $r$ ) ukazuje na negativnu vezu što znači da je manja vrijednost P-O indeksa praćena većom vrijednosti zadovoljstva poslom. Odnosno, rast P-O indeka (rast neusklađenosti vrijednosti), biti će popraćeno sa smanjivanjem zadovoljstva poslom. S obzirom da je  $r < 0,5$  upućuje na relativno slabu korelaciju, dok empirijska p vrijednost  $< 0,001$ , što je manje od 0,05 upućuje da je riječ o statistički značajnoj povezanosti. Korelacija P-O usklađenosti i zadovoljstva poslom uz p vrijednost prikazani su u tablici 11.

**Tablica 11. Povezanost P-O usklađenosti i zadovoljstva poslom**

		Zadovoljstvo poslom
<b>P-O usklađenost</b>	r	-0,32
	p	0,0006*
	N	108

$p < 0,05^*$ ,  $p < 0,001^*$

U zadnjem djelu ankete ispitanici su prema vlastitoj percepciji procjenjivali u kojoj mjeri se uklapaju u svoju organizaciju. Ukupni mogući rezultat za svakog ispitanika kreće se od 5 do 25, dok se u ovom istraživanju rezultati kreću u rasponu od 9 do 25. Izračunata je prosječna vrijednost percipirane usklađenosti koja iznosi 16,94 (SD= 3,48) iz čega možemo zaključiti da ispitanici u prosjeku percipiraju usklađenost sa svojom organizacijom, međutim ne može se reći da se radi o visokoj razini usklađenosti. Navedeni rezultati prikazani su u tablici 12.

**Tablica 12. Deskriptivni pokazatelji percipirane usklađenosti pojedinca i organizacije**

	MAX	MIN	M	SD
<b>Percipirana usklađenost</b>	25	9	16,94	3,48

Za sve izjave, osim posljednje koju promatramo odvojeno, izračunate su prosječne vrijednosti koje su veće od 3 što znači da se pojedinci u prosjeku slažu sa navedenim izjavama, a najveću prosječnu vrijednost ima izjava "*Slazem se s vrijednostima moje organizacije*" (M=3,57). S obzirom da je zadnja izjava "*Ponekad moram kompromitirati osobna načela kako bi se prilagodio/prilagodila očekivanjima organizacije*" negativna, promatra se obrnuto i njena prosječna vrijednost od 2,88 ukazuje da se u prosjeku pojedinci ne slažu sa ovom izjavom odnosno smatraju da ne moraju kompromitirati osobna načela radi prilagodbe očekivanjima organizacije. Međutim, na ovo pitanje najviše ljudi odgovorilo je sa "*Niti se slažem niti se ne slažem*" stoga ne možemo donijeti jasan zaključak. U tablici 13. prikazane su srednje vrijednosti i standardne devijacije po pojedinim izjavama o percipiranoj usklađenosti pojedinca i organizacije.

**Tablica 13. Aritmetičke sredine i standardne devijacije po pojedinim izjavama o percipiranoj usklađenosti**

<b>Percipirana usklađenost pojedinca i organizacije</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Stvari koje cijenim u životu su vrlo slične onima koje cijeni moja organizacija	3,36	0,96
Slažem se sa vrijednostima moje organizacije	3,57	0,89
Moje osobne vrijednosti podudaraju se sa vrijednostima moje organizacije	3,42	0,98
Vrijednosti i kultura moje organizacije dobro se uklapaju sa stvarima koje cijenim u životu	3,44	1,01
Ponekad moram kompromitirati osobna načela kako bi se prilagodio/prilagodila očekivanjima organizacije	2,88	1,19

Izračunata je prosječna percipirana usklađenost s obzirom na socio-demografske podatke. S obzirom na spol rezultati pokazuju da gotovo ne postoji razliku između percipirane usklađenosti žena i muškaraca. Prosječna percipirana usklađenost žena iznosi  $M=16,90$  dok prosječna percipirana usklađenost muškaraca iznosi  $M=17,00$ . Iz čega možemo zaključiti da u prosjeku žene i muškarci u istoj mjeri percipiraju razinu usklađenosti sa organizacijom. Promatrajući percipiranu usklađenost prema dobi vidljivo je da ispitanici koji pripadaju dobnoj skupini od 41 do 50 godina, u prosjeku percipiraju najveću usklađenost s organizacijom ( $M=17,29$ ), a nakon njih pripadnici dobne skupine od 21-30 ( $M=17,02$ ), dok pripadnici najstarije dobne skupine u prosjeku percipiraju najmanju usklađenost ( $M=16,31$ ).

Prema stručnoj spremi najvišu percipiranu usklađenost u prosjeku pokazuju pojedinci sa visokom stručnom spremom ili prvostupnici ( $M=18,03$ ), a zanimljivo je kako najmanju percipiranu usklađenost u prosjeku pokazuju pojedinci s najvišim stupnjem obrazovanja, oni s magisterijem znanosti ili više ( $M=16,2$ ). Također, izračunate su prosječne vrijednosti s obzirom

na radni staž u godinama. Najvišu percipiranu usklađenost u prosjeku pokazuju ispitanici s radnim stažem od 5 do 10 godina ( $M=17,59$ ), a najmanju ispitanici sa radnim stažem dužim od 10 godina ( $M=16,16$ ). Prema rezultatima može se zaključiti da oni koji su u prvoj i zadnjoj skupini prema radnom stažu odnosno oni koji su već duže vrijeme u radnom odnosu i na odlasku i oni koji su tek ušli u radni odnos u prosjeku percipiraju nižu razinu usklađenosti. Prosječne vrijednosti i standardna devijacija percipirane usklađenosti pojedinca i organizacije prema socio-demografskim podacima detaljnije je prikazana u sljedećoj tablici.

**Tablica 14. Percipirana usklađenost pojedinca i organizacije prema socio-demografskim podacima**

Socio-demografski podaci		M	SD
Spol	Muškarci	17,00	3,54
	Žene	16,90	3,45
Dob	21-30	17,02	3,24
	31-40	16,88	3,81
	41-50	17,29	4,40
	51 i više	16,31	2,40
Stručna sprema	SSS ili manje	17,25	3,90
	VŠS ili prvostupnik	18,03	3,55
	VSS ili magistar	16,17	3,10
	Magisterij znanosti ili više	16,2	1,83
Radni staž	Do 2 godine	16,79	3,58
	2-5 godina	17,39	2,90
	5-10 godina	17,59	2,79
	Duže od 10	16,16	4,13

Povezanost percipirane P-O usklađenosti i zadovoljstva poslom testirana je Spearmanovim koeficijentom korelacije. Koeficijent korelacije ( $r=0,46$ ) upućuje na pozitivnu, relativno slabu povezanost varijabli ali statistički značajnu povezanost. Pozitivna vrijednost ukazuje da će viša razina usklađenosti koju percipiraju pojedinci biti popraćena višom razinom zadovoljstva poslom. S obzirom da je  $r < 0,5$  iako približno 0,5 zaključuje se da je povezanost relativno slaba, dok p vrijednost  $< 0,05$  i  $< 0,001$  upućuje na statistički značajnu povezanost. Koeficijent

korelacije između percipirane P-O usklađenosti i zadovoljstva poslom kao i p vrijednost prikazani su u tablici 15.

**Tablica 15. Povezanost percipirane P-O usklađenosti i zadovoljstva poslom**

		Zadovoljstvo poslom
<b>Percipirana P-O usklađenost</b>	r	0,46
	p	0,000
	N	108

$p < 0,05^*$ ,  $p < 0,001^*$

Uspoređujući rezultate korelacije između P-O usklađenosti i zadovoljstva poslom i korelacije percipirane P-O usklađenosti i zadovoljstva poslom možemo zaključiti kako je povezanost između usklađenosti koju pojedinci percipiraju i zadovoljstva poslom nešto snažnija.

### 5.3 Ograničenja istraživanja

Ograničenja ovog istraživanja povezana su s anketnim upitnikom kao i sa strukturom uzorka koji je sudjelovao u istraživanju. Što se tiče uzorka 50,9% ispitanika pripada najmlađoj dobnoj skupini od 21-30 godina, te samo 4,6% ispitanika ima završen magisterij znanosti ili više što znači da bi uzorak trebao biti heterogeniji i obuhvatiti veći broj pojedinaca sa najvišim stupnjem obrazovanja kao i starije zaposlenike. Također, najveći broj ispitanika ima radni staž do 2 godine što znači da su relativno novozaposleni i nemaju dovoljno iskustva na tržištu rada, a podaci se prikupljaju u jednom trenutku i nije uključena promjena percepcije i stavova tijekom vremena. Dakle, dobiveni rezultati ukazuju na trenutno stanje zadovoljstva poslom i usklađenosti vrijednosti kao i percipirane usklađenosti. Treba istaknuti da je istraživanje provedeno u kratkom vremenskom periodu zbog kojeg se može pripisati manji broj ispitanika, odnosno manji uzorak stoga bi bilo poželjno provesti istraživanje na većem uzorku.

Ograničenje istraživanja je i sama vrsta upitnika koja uključuje samostalnu procjenu ispitanika na osnovu vlastite percepcije, stoga se može javiti problem davanja socijalno poželjnih odgovora bez obzira na anonimnost anketnog upitnika. Nadalje, s obzirom da nema mnogo istraživanja na hrvatskom jeziku koja uključuju OCP kao instrument istraživanja, čestice koje

su ispitanici ocjenjivali prevedene su sa engleskog i postoje moguća odstupanja od originalne verzije.

U budućim istraživanjima bilo bi poželjno uz povezanost P-O usklađenosti i zadovoljstva poslom, povezati usklađenost sa ostalim pozitivnim radnim stavovima. Također, s obzirom da metode zapošljavanja imaju važnu ulogu u postizanju usklađenosti, za buduća istraživanja predlaže se istraživanje povezanosti metoda zapošljavanja sa postignutom razinom usklađenosti u organizaciji.

## 6. ZAKLJUČAK

U poslovnom okruženju koje se konstantno mijenja za poduzeća je važno pronaći i odabrati kvalitetne zaposlenike koji će se uklopiti u kulturu poduzeća ali i zadržati te zaposlenike što može biti veliki izazov za odjele ljudskih potencijala. S obzirom da proces zapošljavanja predstavlja veliki trošak za organizaciju, svaki korak koji može smanjiti taj trošak može biti koristan. Zbog toga, sve veću važnost imaju vrijednosti koje su karakteristike kako organizacija tako i svakog pojedinca, stoga razlikujemo organizacijske i osobne vrijednosti. Usporedbom tih vrijednosti dobiva se mjera koja pokazuje razinu njihove usklađenosti. Pojedinci se mogu više ili manje uklapati u organizaciju odnosno njihove vrijednosti mogu biti više ili manje u skladu s organizacijskim vrijednostima. Međutim, nije uvijek lako procijeniti u kojoj mjeri se vrijednosti pojedinaca podudaraju s vrijednostima organizacije prilikom zapošljavanja i najčešće se to očituje tijekom vremena kojeg pojedinac provede u organizaciji. Također, usklađenost pojedinca i organizacije sve više se proučava kao alat koji može osigurati pozitivne radne stavove zaposlenika i radne ishode za organizaciju. Konkretno ovaj rad bavio se povezivanjem usklađenosti pojedinca i organizacije sa zadovoljstvom poslom s obzirom da bi postizanje visoke razine zadovoljstva trebalo biti u cilju svake organizacije.

Prema rezultatima empirijskog istraživanja zanimljivo je kako su kod procjene organizacijskih vrijednosti ispitanici u prosjeku ocijenili *"Visoku plaću za dobru izvedbu"* kao najmanje karakterističnu za organizaciju u kojoj rade. Dok prilikom procjene osobnih vrijednosti odnosno vrijednosti koje su važne za njih osobno *"Visoka plaća za dobru izvedbu"* bila je na visokom mjestu međutim, u prosjeku nije ocijenjena kao najvažnija, već su to bile *"pravednost"*, *"prilike za profesionalni rast"* i *"međusobna suradnja"*. Također, kod izjave *"Visoka plaća za dobru izvedbu"* zabilježena je najmanja P-O usklađenost, što znači da postoji velika razlika između onoga što pojedinac percipira kao karakteristiku organizacije i onoga što pojedinac preferira. Prilikom procjene zadovoljstva poslom kod izjave *"Odnos plaće i količine posla"* zabilježena je niža prosječna vrijednost. Iz ovih rezultata možemo zaključiti kako plaća nije najvažnija i presudna za pojedince međutim može uzrokovati nezadovoljstvo. Rezultati pokazuju kako najveća usklađenost u prosjeku postoji kod vrijednosti *"Konkurentnost"*, *"Usmjerenost na rezultate"*, *"Društvena odgovornost"* i *"Naglasak na kvaliteti"*. Dok su ispitanici u prosjeku pokazali najmanje zadovoljstvo sa izjavama *"Prilika da govorim drugima što da rade"* i *"Prilika za napredovanje na poslu"* koje se mogu povezati sa višim radnim pozicijama kojima pojedinci teže.

Promatrajući prosječno ukupno zadovoljstvo i prosječnu ukupnu usklađenost može se zaključiti kako ispitanici u prosjeku ostvaruju visoku razinu zadovoljstva poslom i da su dobro usklađeni sa svojom organizacijom. Izračunom korelacije PO usklađenosti i zadovoljstva poslom povezanost postoji međutim ona je relativno slaba. Zaključujemo da ukoliko postoji usklađenost vrijednosti i pojedinac se dobro uklapa u organizaciju moguće je stvoriti dobre uvjete da taj pojedinac bude zadovoljan no nije i sigurno da će ostvarivati najvišu razinu zadovoljstva.

Za kraj važno je napomenuti kako organizacije ne bi trebale težiti zapošljavanju samo "određenih tipova" pojedinaca. Pojedinci čije su vrijednosti u potpunosti usklađene sa vrijednostima organizacije ne moraju nužno biti i najbolja opcija za organizaciju. S obzirom da se organizacije neprestano moraju prilagođavati novim tržišnim uvjetima, zapošljavanje isključivo pojedinaca koji se savršeno uklapaju može kočiti razvoj i napredak organizacije. Zapošljavanjem raznolike radne snage poduzeće može osigurati fleksibilnost i konkurentnost na tržištu. Također, zapošljavanje isključivo na temelju usklađenosti vrijednosti ne znači postojanje kompetencija za obavljanje određenog posla. Stoga se predlaže da se procesi selekcije prošire tako da se kriterij kompetencije za posao upotpuni sa usklađenosti vrijednosti. Iz svega možemo zaključiti kako bi poduzeća trebala stvoriti uvjete koji će odgovarati različitim tipovima pojedinaca, čime će privući različite zaposlenike, koji će osjećati zadovoljstvo na poslu, i zauzvrat pomoći organizacijama kako bi brzo odgovorile na promjene na tržištu i ostvarile konkurentsku prednost.



## LITERATURA

1. Abuhashesh, M., Al-Dmour, R., Masa'deh, R. (2019.), Factors that affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers' Satisfactions, *Journal of Human Resources Management Research*, 1-23.
2. Alniacik, E., Alniacik, Ü., Erat, S., Akçin, K. (2013.), Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions?, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99: 274-281.
3. Ambrose, M. L., Arnaud, A., Schminke, M. (2008.), Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person-Organization Fit on Job Attitudes, *Journal of Business Ethics*, 77(3): 323-333.
4. Amos, E. A., Weathington, B. L. (2008.), An Analysis of the Relation between Employee-Organization Value Congruence and Employee Attitudes, *The Journal of Psychology*, 142(6): 615-632.
5. Andrews, M. C., Baker, T., Hunt, T. G. (2011.), Values and person-organization fit: Does moral intensity strengthen outcomes?, *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1): 5-19.
6. Argandoña, A. (2003.), Fostering values in organizations, *Journal of Business Ethics* 45(1-2): 15-28.
7. Arieli, S., Sagiv, L., Roccas, S. (2019.), Values at Work: The Impact of Personal Values in Organisations, *Applied Psychology: An International Review*, 1-46.
8. Arthur, W. Jr., Bell, S. T., Villado, A. J., Doverspike, D. (2006.), The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity, *Journal of Applied Psychology*, 91(4): 786-801.
9. Asri, C. P., Subyantoro, A. (2017.), The Analysis of Job Satisfaction Influence and Organizational Commitment towards Turnover Intentions Moderated By Person-Organization Fit, *International Journal of Computer Networks and Communications Security*, 5(8): 171-180.
10. Aziri, B. (2011.), Job satisfaction: a literature review, *Management Research & Practice*, 3(4): 77-86.
11. Belias, D., Koustelios, A. (2014.), Organizational culture and job satisfaction: A review, *International review of management and marketing*, 4(2): 132-149.
12. Bretz, R. D. Jr., Judge, T. A. (1992.), The relationship between person-organization fit and career success,

13. Cable, D. M., Judge, T. A. (1997.), Interviewers' perceptions of person–organization fit and organizational selection decisions, *Journal of Applied psychology*, 82(4): 546-561.
14. Cennamo, L., Gardner, D. (2008.), Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit, *Journal of Managerial Psychology*, 23(8): 891–906.
15. Chaturvedi, R., Dubey, A.K. (2016.), Relationship between person-organization fit and job satisfaction: Mediating role of need satisfaction, *International Journal of Education and Management Studies*, 6(2): 170-174.
16. Chatman, J. A. (1989.), Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit, *Academy of Management Review*, 14(3): 333-349.
17. Chatman, J. A. (1991.), Matching people and organizations: Selection performance and socialization in public accounting firms, *Administrative Science Quarterly*, 36: 459–484.
18. Chen, P., Sparrow, P., Cooper, C. (2016.), The relationship between person-organization fit and job satisfaction, *Journal of Managerial Psychology*, 31(5): 946-959.
19. Crleni, E., Labaš, Š., Malbašić, I. (2016.), Utjecaj usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na organizacijsku odanost: komparativna analiza hrvatskih poduzeća, *Ekonomski pregled*, 67(1): 61-80.
20. Diskienė, D., Goštautas, V. (2013.), A fit between individual and organizational values and its implications for employees' job satisfaction and performance, *Ekonomika*, 92(2): 93-107.
21. Dugguh, S. I., Dennis, A. (2014.), Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations, *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5): 11-18.
22. Farooqui, M. S., Nagendra, A. (2014.), The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees, *Procedia Economics and Finance*, 11: 122-129.
23. Kian, T. S., Yusoff, W. F. W., Rajah, S. (2014.), Job satisfaction and motivation: What are the difference among these two, *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2): 94-102.
24. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. (2005.), Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit, *Personnel psychology*, 58(2): 281-342.

25. Kristof, A. L. (1996.), Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, *Personnel psychology*, 49(1): 1-49.
26. Kumar, C. N. (2012.), Relationship of Personal and Organizational Values with Job Satisfaction, *Journal of Management Research*, 12(2): 75-82.
27. Lund, D. B. (2003.), Organizational culture and job satisfaction, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3): 219-236.
28. Meglino, B. M., Ravlin, E. C. (1998.), Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research, *Journal of management*, 24(3): 351-389.
29. O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991.), People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal*, 34(3): 487-516.
30. Ostroff, C., Shin, Y., Kinicki, A. J. (2005.), Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(6): 591-623.
31. Parvin, M. M., Kabir, M. M. N. (2011.), Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector, *Australian journal of business and management research*, 1(9): 113-123.
32. Posner, B. Z. (2010.), Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency, *Journal of Business Ethics*, 97(4): 535-541.
33. Roe, R. A., Ester, P. (1999.), Values and work: Empirical findings and theoretical perspective, *Applied psychology*, 48(1): 1-21.
34. Saks, A. M., Ashforth, B. E. (1997.), A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes, *Personnel psychology*, 50(2): 395-426.
35. Sarros, J. C., Gray, J., Densten, I. L., Cooper, B. (2005.), The organizational culture profile revisited and revised: An Australian perspective, *Australian journal of Management*, 30(1): 159-182.
36. Schneider, B. (1987.), The People Make the Place, *Personnel Psychology*, 40(3): 437-453.
37. Sharma, P. (2017.), Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of age and gender, *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 22(1): 35-48.

38. Siegall, M., McDonald, T. (2004.), Person-organization value congruence, burnout and diversion of resources, *Personnel Review*, 33(3): 291-301.
39. Silverthorne, C. (2004.), The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan, *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7): 592-599.
40. Stebbins, L. H., Dent, E. B. (2011.), Job Satisfaction and Organizational Culture, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16(1): 28-52.
41. Šverko, B., Babarović, T., Šverko, I. (2007.), Vrijednosti i životne uloge u kontekstu odabira zanimanja i razvoja karijer, *Suvremena psihologija*, 10(2): 295-320.
42. Tsai, Y. (2011.), Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction, *BMC health services research*, 11(1): 98.
43. Tyagi, R., Gupta, M. (2005.), Person-Organisation Fit: Practices and Outcomes, *Indian Journal of Industrial Relations*, 41(1): 64-78.
44. Vandenberghe, C., Peiro, J. M. (1999.), Organizational and individual values: Their main and combined effects on work attitudes and perceptions, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4): 569-581.
45. Verquer, M. L., Beehr, T. A., Wagner, S. H. (2003.), A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes, *Journal of Vocational Behavior*, 63(3): 473-489.
46. Van Vianen, A. E. (2000.), Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures, *Personnel psychology*, 53(1): 113-149.
47. Vveinhardt, J., Gulbovaite, E., Streimikiene, D. (2016.), Different Values Forms in Organization: Is the Congruence Possible?. *Montenegrin Journal of Economics*, 12(2): 117-129.
48. Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. (2016.), Expert evaluation of diagnostic instrument for personal and organizational value congruence, *Journal of business ethics*, 136(3): 481-501.
49. Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. (2018.), Reliability of methodological and psychometric characteristics of the questionnaire of congruence of personal and organizational values, *Oeconomia Copernicana*, 9(3): 545-671.
50. Wnuk, M. (2017.), Organizational Conditioning of Job Satisfaction. A Model of Job Satisfaction, *Contemporary Economics*, 11(1): 31-44.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Model usklađenosti pojedinca i organizacije .....	11
Slika 2. Tipovi usklađenosti s obzirom na različite kombinacije osobnih i organizacijskih vrijednosti.....	13
Slika 3. Prikaz neizravnog utjecaja P-O usklađenosti na radni učinak .....	26

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Herzbergova, dvofaktorska teorija .....	20
Tablica 2. Faktori i čestice prema revidiranoj verziji OCP-a.....	31
Tablica 3. Socio-demografska obilježja ispitanika.....	33
Tablica 4. Prosječne vrijednosti i standardne devijacije organizacijskih vrijednosti.....	34
Tablica 5. Prosječne vrijednosti i standardne devijacije osobnih vrijednosti.....	36
Tablica 6. Deskriptivni pokazatelji usklađenosti pojedinca i organizacije .....	37
Tablica 7. Aritmetičke sredine i standardne devijacije po pojedinim izjavama OCP-a.....	38
Tablica 8. Deskriptivni pokazatelji zadovoljstva poslom .....	40
Tablica 9. Razina zadovoljstva poslom kod ispitanika .....	40
Tablica 10. Aritmetičke sredine i standardne devijacije izjava o zadovoljstvu poslom .....	41
Tablica 11. Povezanost P-O usklađenosti i zadovoljstva poslom .....	43
Tablica 12. Deskriptivni pokazatelji percipirane usklađenosti pojedinca i organizacije .....	43
Tablica 13. Aritmetičke sredine i standardne devijacije po pojedinim izjavama o percipiranoj usklađenosti.....	44
Tablica 14. Percipirana usklađenost pojedinca i organizacije prema socio-demografskim podacima .....	45
Tablica 15. Povezanost percipirane P-O usklađenosti i zadovoljstva poslom .....	46

# PRILOZI

## 1. Anketni upitnik

Prvi dio upitnika odnosi se na procjenu ORGANIZACIJSKIH vrijednosti, koje su dio svake organizacije. Prilikom ispunjavanja zapitajte se "Do koje mjere su sljedeće izjave karakteristične za ORGANIZACIJU u kojoj trenutno radim?" npr. "Do koje mjere je visoka plaća za dobru izvedbu karakteristična za organizaciju u kojoj radim?"

1=Niti malo

2= Minimalno

3= Umjereno

4= Znatno

5= U potpunosti

### ORGANIZATIONAL CULTURE PROFILE- ORGANIZACIJSKE VRIJEDNOSTI

Usmjerenost na postignuće

Naglasak na kvaliteti

Drugačiji od ostalih

Konkurentnost

Promišljenost

Dobra reputacija

Društvena odgovornost

Jasna filozofija poslovanja

Usmjerenost timskom radu

Slobodno dijeljenje informacija

Usmjerenost na ljude

Međusobna suradnja

Inovativnost

Brzo iskorištavanje prilika

Preuzimanje rizika

Preuzimanje osobne odgovornosti

Pravednost

Prilike za profesionalni rast

Visoka plaća za dobru izvedbu  
Pohvala za dobru izvedbu  
Visoka očekivanja za izvedbu  
Entuzijazam za posao  
Usmjerenost na rezultate  
Visoka organiziranost  
Stabilnost  
Smirenost  
Sigurnost zaposlenja  
Niska razina sukoba

Sada ocijenite iste vrijednosti, međutim opišite koliko su karakteristične za VAS OSOBNO.  
Zapitajte se "Do koje mjere su MENI OSOBNO važne navedene izjave?" npr. "Do koje mjere je meni osobno važna visoka plaća za dobru izvedbu?"

1=Niti malo  
2= Minimalno  
3= Umjerenost  
4= Znatno  
5= U potpunosti

#### ORGANIZATIONAL CULTURE PROFILE- OSOBNE VRIJEDNOSTI

Usmjerenost na postignuće  
Naglasak na kvaliteti  
Drugačiji od ostalih  
Konkurentnost  
Promišljenost  
Dobra reputacija  
Društvena odgovornost  
Jasna filozofija poslovanja  
Usmjerenost timskom radu  
Slobodno dijeljenje informacija  
Usmjerenost na ljude  
Međusobna suradnja



Inovativnost  
Brzo iskorištavanje prilika  
Preuzimanje rizika  
Preuzimanje osobne odgovornosti  
Pravednost  
Prilike za profesionalni rast  
Visoka plaća za dobru izvedbu  
Pohvala za dobru izvedbu  
Visoka očekivanja za izvedbu  
Entuzijizam za posao  
Usmjerenost na rezultate  
Visoka organiziranost  
Stabilnost  
Smirenost  
Sigurnost zaposlenja  
Niska razina sukoba

U nastavku ćete pronaći izjave koje se odnose na radno mjesto na kojem se trenutno nalazite. Pažljivo pročitajte svaku izjavu i odlučite koliko ste zadovoljni s aspektom Vašeg posla opisanog izjavom.

1= Vrlo nezadovoljan/na

2= Nezadovoljan/na

3= Niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na

4= Zadovoljan/na

5= Vrlo zadovoljan/na

#### MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE

Mogućnost da cijelo vrijeme imam nešto za raditi

Prilika da radim sam na rješavanju nekog problema

Prilika da s vremena na vrijeme radim različite stvari

Prilika da budem "netko" u zajednici

Način na koji se moj šef odnosi prema svojim zaposlenima

Sposobnost mog nadređenog za donošenje odluka

Mogućnost da radim na način da uvijek imam čistu savjest

Način na koji mi posao osigurava trenutnu zapošljivost

Prilika da radim stvari za druge ljude

Prilika da govorim drugima što da rade

Prilika da radim nešto pri čemu koristim svoje sposobnosti

Način na koji poduzeće provodi politike u praksu

Odnos plaće i količine posla

Prilika za napredovanje na poslu

Sloboda da koristim vlastitu procjenu

Prilika da koristim vlastite metode pri obavljanju posla

Radni uvjeti

Način na koji moji kolege međusobno surađuju

Pohvala koju dobijem za dobro obavljen posao

Osjećaj postignuća koji imam na ovom poslu

U ovom dijelu procjenjuje se percipirana usklađenost pojedinca i organizacije, odnosno, usklađenost osobnih vrijednosti i vrijednosti koje njeguje organizacija.

1= U potpunosti se ne slažem

2= Ne slažem se

3= Niti se slažem niti se ne slažem

4= Slažem se

5= U potpunosti se slažem

Stvari koje cijenim u životu su vrlo slične onima koje cijeni moja organizacija

Slažem se sa vrijednostima moje organizacije

Moje osobne vrijednosti podudaraju se sa vrijednostima moje organizacije

Vrijednosti i kultura moje organizacije dobro se uklapaju sa stvarima koje cijenim u životu

Ponekad moram kompromitirati osobna načela kako bi se prilagodio/prilagodila očekivanjima organizacije

Spol

- M
- Ž

Dob

- 21-30 godina
- 31-40 godina
- 41-50 godina
- 51 godina i više

Stručna sprema

- Srednja stručna sprema ili manje
- Viša stručna sprema ili prvostupnik
- Visoka stručna sprema ili magistar
- Magisterij znanosti ili više

Radni staž u godinama

- Do 2 godine
- 2 do 5 godina
- 5 do 10 godina
- Duže od 10 godina

# ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE

## OSOBNI PODACI

**Ime i prezime:** Dora Lizatović

**Datum rođenja:** 31.05.1994.

**Adresa:** Melengradska 9, 10000 Zagreb, Hrvatska

**Mobitel:** +385 91 6090 006

**E-mail:** [dora.lizatovic@gmail.com](mailto:dora.lizatovic@gmail.com)

## OBRAZOVANJE

- 2018.- 2020. (očekivano)  
Ekonomski fakultet u Zagrebu; Diplomski sveučilišni studij  
Smjer: Menadžment
- 2013.-2018.  
Ekonomski fakultet u Zagrebu; Preddiplomski sveučilišni studij  
Smjer: Poslovna ekonomija
- 2009.- 2013.  
X. gimnazija, Zagreb

## RADNO ISKUSTVO

- 2019.- danas  
**Centar mcs d.o.o**  
Asistent  
Prevođenje e-mailova i ugovora na engleski jezik, izrada i slanje newslettera, vođenje evidencije radnog vremena, grafički dizajn, vođenje zapisnika na sastancima, rad na projektima
- 2016.-2017.  
**Studentska udruga eSTUDENT**, ljudski potencijali  
Organizacija evenata, organizacija teambuildinga, organizacija druženja i edukacija, promocija projekata udruge

## VJEŠTINE

### **Strani jezici:**

Engleski jezik: razumijevanje, govor i pisanje B2

### **Računalne vještine:**

Microsoft Office paket, Affinity designer, Adobe Illustrator, Adobe Photoshop, Trello

**Komunikacijske i organizacijske vještine:** Iskustvo u grupnim zadacima i rad na projektima u timu, dobre prezentacijske vještine, pismena poslovna komunikacija na hrvatskom i engleskom jeziku, organiziranost, pažljivo slušanje, pozornost na detalje, istraživanje

**Vozačka dozvola:** B

**HOBIIINTERESI:**

Putovanja, slikanje, fotografija, grafički dizajn