SUKLADNOST OSOBNIH I ORGANIZACIJSKIH VRIJEDNOSTI TE ANGAŽIRANOST ZAPOSLENIH

Agušaj, Besim

Doctoral thesis / Disertacija

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:556282

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

Image not found or type unknown

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI
POSLIJEDIPLOMSKI DOKTORSKI STUDIJ

BESIM AGUŠAJ

SUKLADNOST OSOBNIH I ORGANIZACIJSKIH VRIJEDNOSTI TE ANGAŽIRANOST ZAPOSLENIH

DOKTORSKA DISERTACIJA

Pula, 2016.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI
POSLIJEDIPLOMSKI DOKTORSKI STUDIJ

BESIM AGUŠAJ

SUKLADNOST OSOBNIH I ORGANIZACIJSKIH VRIJEDNOSTI TE ANGAŽIRANOST ZAPOSLENIH

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor: Prof. dr.sc. Marli Gonan Božac

Pula, 2016.

JURAJ DOBRILA UNIVERSITY OF PULA
POSTGRADUATE DOCTORAL STUDIES

BESIM AGUŠAJ

CONGRUENCE OF PERSONAL AND ORGANIZATIONNAL VALUES AND EMPLOYEE ENGAGEMENT

DOCTORAL THESIS

Mentor: Prof. dr.sc. Marli Gonan Božac

Pula, 2016.

PODACI I INFORMACIJE O DOKTORANDU

Prezime i ime: Agušaj Besim

Datum i mjesto rođenja: 23. travanj 1968. u Raši

Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 1992.

Naziv poslijediplomskog studija, fakultet i godina magistriranja: PDS "Suvremeno financiranje, financijsko tržište i bankarstvo", Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 1997.

PODACI O DOKTORSKOJ DISERTACIJI

1. **Naslov doktorskog rada:** Sukladnost osobnih i organizacijskih vrijednosti te angažiranost zaposlenih

2. **UDK:** _____

3. **Fakultet na kojem je rad obranjen:** Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma “Dr. Mijo Mirković” Pula.

POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA RADA

1. Povjerenstvo za ocjenu podobnosti teme:

1. izv. prof. dr. sc. Zoran Sušanj, predsjednik povjerenstva
2. prof. dr. sc. Marli Gonan Božac, mentor
3. doc. dr. sc. Morena Paulišić, član

2. Datum prihvaćanja teme: 10. ožujka 2014.

3. Mentor: prof. dr. sc. Marli Gonan Božac

4. Povjerenstvo za ocjenu rada, prema odluci Fakultetskog vijeća od 15. lipnja 2016.:

1. izv. prof. dr. sc. Zoran Sušanj, predsjednik povjerenstva
2. prof. dr. sc. Marli Gonan Božac, mentor
3. doc. dr. sc. Morena Paulišić, član

5. Povjerenstvo za obranu rada:

1. izv. prof. dr. sc. Zoran Sušanj, predsjednik povjerenstva
2. prof. dr. sc. Marli Gonan Božac, mentor
3. doc. dr. sc. Morena Paulišić, član

6. Datum obrane rada: 05.10.2016.

Sadržaj:

ZAHVALE

SAŽETAK

SUMMARY

1 UVOD 1

1.1 Problem istraživanja 1

1.2 Ciljevi istraživanja 4

1.3 Hipoteze rada 6

1.4 Metode istraživanja 9

1.5 Znanstveni doprinos i primjenjivost rezultata istraživanja 11

1.6 Struktura rada 13

2 DEFINIRANJE SUKLADNOSTI OSOBNIH I ORGANIZACIJSKIH VRIJEDNOSTI 15

2.1 Osobne i organizacijske vrijednosti 15

2.1.1 Osobne vrijednosti 18

2.1.2 Organizacijske vrijednosti 27

2.2 Koncept sukladnosti pojedinaca i organizacija 43

2.2.1 Sukladnost pojedinca i organizacije 44

2.2.2 Oblici sukladnosti osoba i organizacija 50

2.2.3 Mjerenje P-O sukladnosti 52

2.2.4 Implikacije P-O sukladnosti na organizaciju 57

3 ANGAŽIRANOST ZAPOSLENIKA 61

3.1 Definiranje angažiranosti zaposlenika 62

3.2 Elementi i pristupi konceptu angažiranosti zaposlenika 65

3.3 Mjerenje angažiranosti zaposlenika 70

3.4 Usporedba pojmova angažiranost zaposlenika i zadovoljstvo zaposlenika 71

3.5 Odnos angažiranosti zaposlenika i odgovornog organizacijskog ponašanja 73

3.6 Implikacije angažiranosti zaposlenika na organizaciju 75

4 ODANOST ORGANIZACIJI, NAMJERA ZA OSTANKOM I PREPORUKA .. 82

4.1 Organizacijska odanost 82

4.1.1 Definiranje organizacijske odanosti 83

4.1.2 Trokomponentni model organizacijske odanosti 84

4.1.3 Mjerenje organizacijske odanosti 87

4.1.4 Organizacijska odanost kao prediktor 87

4.1.5 Angažiranost zaposlenika i odanost organizaciji 90

4.2 Namjera ostanka u organizaciji 90

4.2.1 Istraživanja namjere ostanka u organizaciji 91
4.2.2 Mjerenje namjere ostanka u organizaciji 93
4.2.3 Organizacijske posljedice fluktuacije zaposlenika 93
4.3 Preporuka i određenje zaposlenika prema organizaciji 94
4.3.1 Zaposlenik kao promicatelj i zastupnik organizacije 95
4.3.2 Mjerenje konstrukta preporuke 95
5 METODOLOGIJA 97
5.1 Metodologija empirijskog istraživanja 97
5.2 Opis uzorka 101
6 REZULTATI 105
6.1 Deskripcija izvornih podataka 105
6.1.1 Osobne vrijednosti (VP) 105
6.1.2 Vrijednosti organizacije (VO) 106
6.1.3 Usklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti (PO) 107
6.1.4 Angažiranost zaposlenika 109
6.1.5 Namjera ostanka 113
6.1.6 Odanost organizaciji 114
6.1.7 Preporuka 117
7 PARAMETRIJSKA MULTIVARIJATNA PROVJERA HIPOTEZA 119
7.1 Hipoteza 1 - Sukladnost osobnih i organizacijskih vrijednosti (P-O sukladnost) pozitivno je povezana s angažiranošću zaposlenika. 121
7.2 Hipoteza 2 - Angažiranost zaposlenika je značajan prediktor njihove namjere ostanka u organizaciji. 124
7.3 Hipoteza 3 - Angažiranost zaposlenika je značajan prediktor odanosti zaposlenika organizaciji. 127
7.4 Hipoteza 4 - Angažiranost zaposlenika je značajan prediktor spremnosti zaposlenika da pozitivno govore o svojoj organizaciji. 130
8 RASPRAVA 133
9 OGRANIČENJA PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA I PREPORUKE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA 146
10 ZAKLJUČAK 149
11 LITERATURA 151
12 POPIS TABLICA I SLIKA 183
12.1 Popis tablica 183
12.2 Popis slika 184
13 PRILOZI 185
13.1 Prilog A - Dopis uz upitnik 186
13.2 Prilog B - Upitnik 187
14 ŽIVOTOPIS I POPIS OBJAVLJENIH RADOVA 196

ZAHVALE

Doktorski studij kao i samo pisanje doktorskog rada zahtjeva velika odricanja, ali i pomoć drugih bez kojih uspješan završetak ne bi bio izvediv. Ovdje ću spomenuti nekoliko ljudi kojima dugujem svoju duboku i iskrenu zahvalnost za završetak ovog projekta. Prije svega želio bih se zahvaliti mojoj mentorici prof. dr. sc. Marli Gonan Božac na vodstvu i strpljenju koji su bili od neprocjenjive važnosti u pisanju rada. Profesorica Gonan Božac uvijek je bila spremna za razgovor i savjet, kad god je to bilo potrebno.

Izv. prof. dr. sc. Zoranu Sušnju bih zahvalio što mi je, uz sve svoje mnogobrojne obaveze, bezrezervno i nesebično pomagao te pružao svekoliku podršku – od početka do samog kraja pisanja rada. Ovdje bih se želio zahvaliti i doc. dr. sc. Moreni Paulišić čije su sugestije u početnoj fazi artikuliranja disertacije bile vrijedne za uspješan dovršetak procesa izrade rada.

Zahvalan sam i svim kolegama kandidatima moje generacije doktoranada; posebice se to odnosi na Anu Čuić Tanković i Ninu Skurić koje su me poticale i pomagale tijekom cijelog doktorskog puta. Želim se zahvaliti i kolegama na Rochester Institute of Technology u Rochesteru, SAD gdje sam proveo vrlo intenzivne i nadasve korisne dane radeći na ovoj disertaciji. Zahvale idu dr. James Myersu, Donaldu Hudspethu, kolegama Mileni Kužnin, Kevinu Walkeru, Domagoju Nikoliću, Vandi Bazdan, Jeleni Baričević i Ana Mariji Trojić. Kolege su, svatko na svoj način, utkali svoj doprinos u ovaj doktorski mozaik. Posebnu zahvalnost upućujem kolegama Ivici Vrančiću i Tomislavu Bunjevcu koji su svojim savjetima i razmišljanjima učinili ovaj rad još boljim.

Na kraju se želim zahvaliti svojoj obitelji, sestri Floriji kao i svojim roditeljima jer ovaj je uspjeh ujedno i njihov uspjeh. Najveća zahvalnost ide supruzi Virni i sinovima Arianu i Vernonu. Ovo je naše zajedničko postignuće i svima od srca hvala.

U Puli, listopad 2016.

SAŽETAK

U ovom doktorskom radu proučavala se vrijednosna sukladnost pojedinca i organizacije i njihov odnos prema angažiranosti zaposlenih. Poslovno okruženje koje je po svojoj prirodi konkurentno, volatilno i vrlo zahtjevno dovodi do okolnosti gdje organizacije moraju kreirati radnu sredinu u kojoj će zaposlenici demonstrirati kontinuiranu spremnost na prilagodbe kao odgovor na gore navedene uvjete.

Rad je proveden s primarnim ciljem istraživanja odnosa između sukladnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti (P-O fit) i radne angažiranosti. Nadalje, istraživanje regresijskom analizom razjasnilo je i ulogu radne angažiranosti u odnosu prema zaposlenikovoj organizacijskoj odanosti, namjeri ostanka u organizaciji te preporuci poslodavca. Predloženi model testiran je na temelju podataka prikupljenih iz uzorka ispitanika regrutiranih iz različitih hotelskih organizacija u Hrvatskoj. Rezultati su pokazali da P-O sukladnost ima pozitivne, izravne učinke na angažiranost zaposlenih, a potom i kako angažiranost zaposlenika ima pozitivne i izravne učinke na njihovu organizacijsku odanost, namjeru ostanka kao i spremnosti zaposlenika da preporuči svoju organizaciju klijentima, prijateljima i obitelji. Radna angažiranost izravno ovisi o razini P-O sukladnosti i značajno doprinosi svim navedenim relacijama. U radu se razmatraju i implikacije dobivenih rezultata koji se odnose na važnost vrijednosne sukladnosti, organizacijskih stavova i ponašanja te se ponuđeni i određeni prijedlozi za unapređenjem upravljanja ljudskim resursima kroz procese i sustave namijenjene za zadržavanje i motiviranje zaposlenika u turizmu odnosno hotelijerstvu.

Ključne riječi: sukladnost pojedinac-organizacija, radna angažiranost, organizacijska odanost, namjera ostanka, preporuka zaposlenika.

SUMMARY

This doctoral thesis focuses on person-organization value congruence and its relation to employee engagement. The current business environment is highly competitive, volatile and very demanding which leads to circumstances where organizations need to create a working environment in which employees can demonstrate their continuous willingness to adapt and address these challenges mentioned above.

This study was primarily conducted to explore the relationship between personal and organizational values (P-O fit) and work engagement together with different attitudinal and behavioral outcomes in hotel employees. Furthermore, this reserach attempts to clarify the role of work engagement in relation to organizational commitment, intention to stay and recommendation. Regresion analysis was used to test the proposed model on the data collected from a sample of participants recruited from a number of hotel organizations in Croatia. The results have indicated that P-O fit has positive, direct effects on employees' engagement, while employee engagement has a positive and direct effects on employees organizational commitment, intention to stay and readiness to recommend their organization to customers, friends and family. Employee engagement directly depends on the level of P-O fit and significantly contributes to all the above-mentioned outcomes as well. This research discusses the implications of these findings concerning the importance of value congruence for the job and organizational attitudes and behaviors, and provides suggestions for managing human resources through the processes and systems designed for retaining and motivating employees in the tourism and hotel industry.

Keywords: Person-Organization Fit, Work Engagement, Organizational Commitment, Intention to Stay, Employee Recommendation.

1 UVOD

Koncept sukladnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti proučava se u kontekstu upravljanja ljudskim resursima gdje se pokušava odgovoriti na izazove modernih organizacija u kojima se kao ključna komponenta pojavljuje zaposlenik i interakcija zaposlenika s organizacijom. Teoretičari, praktičari, konzultanti, menadžment i ostali dionici koji su aktivni u području organizacijskog razvoja traže odgovore na pitanja što pokreće ljude, što ih potiče, što zaposlene stimulira na veći radni učinak i na koji način uskladiti osobne vrijednosti s onima koje prepoznajemo kao vrijednosti organizacije.

1.1 Problem istraživanja

Angažiranost zaposlenika (engl. *employee engagement*) se promatra s povećanom pažnjom s obzirom da ona uvelike determinira radni učinak zaposlenika kao što to zaključuje Anitha (2014). Ono što budi veliki interes za proučavanje navedenog područja jest činjenica da se kod angažiranosti zaposlenih u jednom dijelu radi i o osobnoj odluci samog zaposlenika o razini svoje angažiranosti. Poslodavac odnosno organizacija teško može propisati, zahtijevati ili normirati angažiranost. No poduzeće može stvarati neke od preduvjeta kako bi se stvorilo ozračje u kojem će angažiranost biti ohrabrena i očekivana. Posljedično, angažiranost se događa kao produkt interakcije između organizacije i pojedinca u njemu.

U ovom doktorskom radu primarno su promatrani sukladnost pojedinca i organizacije te njihov odnos prema angažiranosti zaposlenih. Robbins, Judge i Campbell (2010) zaključuju kako se organizacije suočavaju s vrlo dinamičnim i učestalim promjenama u poslovnom okruženju koje traže zaposlenikovu kontinuiranu spremnost na prilagodbe promjenama s kojima se organizacije danas susreću. U tom kontekstu Robbins, Judge i Campbell (2010) smatraju kako je od iznimne važnosti proučavati sukladnost zaposlenikovih vrijednosti u odnosu na vrijednosti organizacije, a koja se po svojoj prirodi razlikuje od podudarnosti pojedinca s obilježjima određenog i konkretnog posla kojeg obavlja.

U daljnjem će se tekstu radi konciznosti, jednostavnosti i lakšeg razumijevanja uz termin sukladnost pojedinca i organizacije koristiti termin P-O sukladnost (koji označava sukladnost Pojedinac-Organizacija). Dakle, ovo istraživanje temelji se na premisi da podudarnost osobnih i organizacijskih vrijednosti može dati dio objašnjenja angažiranosti zaposlenika u tvrtkama. Chatman (1991) govori kako dodatni napori zaposlenih, koji su rezultat povećane angažiranosti, posljedično imaju i povećani osobni doprinos u organizaciji, a koji rezultiraju visokokvalitetnom uslugom te pomažu u postizanju organizacijskih ciljeva.

Ono što daje posebnu težinu i važnost ovom radu je da se P-O sukladnost promatra u odnosu na angažiranost zaposlenika unutar vrlo specifičnog segmenta zaposlenika. Radi se o populaciji zaposlenoj u hotelskim tvrtkama odnosno hotelskoj industriji u Republici Hrvatskoj, a koja se prema nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD-u) vodi u skupini 55.1 Hoteli i sličan smještaj. Važnost hotela kao i njihova uloga na tržištu te važnost hotela unutar sektora turizma izrazito je bitna za nacionalnu ekonomiju u širem smislu. Hoteli te turizam općenito predstavljaju značajan segment gospodarstva i s aspekta zapošljavanja te stoga zavređuju dužnu pozornost.

Organizacije moraju kontinuirano i iznova promišljati što zaposlenike angažira i koja je to praksa koja pospješuje takvo ponašanje povećane angažiranosti. Organizacije koje se na pravi način pripreme i prilagode svoje poslovanje novoj realnosti i povećanoj konkurentnosti bit će bliže stvaranju uvjeta dugoročnog organizacijskog uspjeha. Na koji način stvoriti uvjete u kojima se razina vrijednosnih podudarnosti povećava, a da pritom osiguramo visoko učinkovite organizacije s kvalitetnim proizvodima i uslugama koji su produkt visokomotivirane radne snage izazov je ne samo za funkciju ljudskih resursa već postaje jedan od strateških prioriteta vrhovnog menadžmenta.

Predstavljanjem konteksta teme (naslova) i predloženog područja istraživanja pristupilo se i definiranju problema istraživanja gdje je odmah na početku nužno primijetiti da je u našem teoretskom i znanstvenom korpusu još uvijek nedovoljno istražena teorijska baza i konceptualni okvir sukladnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti u odnosu prema

angažiranosti zaposlenika, posebice ako se promatra segment radne snage u hotelskim tvrtkama koja je po svojim karakteristikama specifična, od znanja i vještina potrebnih za obavljanje hotelskih poslova pa sve do izrazite sezonalnosti industrije u kojoj rade.

Sukladnost, odnosno podudarnost vrijednosnih sustava osobe i organizacije s jedne te povezanost s angažiranošću zaposlenika s druge strane ključna je za razumijevanje odnosa zaposlenika prema organizaciji. Upravo taj odnos zauzima centralno mjesto ovog istraživanja. Ključno problemsko pitanje koje se ovdje postavlja glasi: **u kojoj mjeri i na kojim dimenzijama je P-O sukladnost povezana s angažiranošću zaposlenika hotelskih tvrtki?** Pred organizacije i pred funkcije ljudskih resursa postavlja se imperativ za prilagođavanjem novonastalim promjenama i okolnostima dinamičnog poslovanja gdje razumijevanje odnosa pojedinac-organizacija postaje nezaobilazno područje interesa svih dionika pa tako i znanstvene zajednice te samih poslovnih organizacija.

U tom smislu nužno je propitivanje i davanje pozornosti podudarnosti odnosno nepodudarnosti u vrijednostima na relaciji pojedinac-organizacija koji mogu imati izravan učinak na angažiranost pojedinaca unutar poduzeća jer ti odnosi postaju ključni za konkurentnost poslovnih subjekata. Globalizacija svjetske ekonomije te otvaranje nacionalnih tržišta i ulazak Hrvatske u Europsku uniju taj problem dodatno naglašavaju. To, s druge strane, predstavlja i priliku ako se na problem odgovori adekvatno, odnosno gdje tvrtka može pravilnim upravljenjem prije drugih aktivirati elemente koji pospješuju veću angažiranost zaposlenih.

Pored gore navedenog primarnog područja interesa, u radu su obrađena i tri sekundarna, ali vrlo bitna područja koje promatraju relaciju između osobne angažiranosti zaposlenika s jedne strane i tri konstrukta s druge strane: namjera ostanka u organizaciji, odanost organizaciji i spremnost zaposlenika da pozitivno govore o svojoj organizaciji.

Namjera o ostanku u organizaciji predstavlja dobar pokazatelj stvarnog ostanka odnosno odlaska zaposlenika iz organizacije. Stoga je vrlo zanimljivo i vrijedno ovu varijablu promatrati u kontekstu angažiranosti zaposlenika. Radi se o vrlo bitnom aspektu

upravljanja ljudskim resursima gdje je nužno istražiti i razumjeti navedenu relaciju. Osnovna premisa ovog odnosa jest da se u organizaciji moraju stvarati uvjeti u kojima će se povećavati i razina angažiranosti zaposlenika (kroz veću sukladnost osobnih i organizacijskih vrijednosti), a koja će ujedno rezultirati i povećanom namjerom zaposlenika za ostankom u organizaciji. Fluktuacija zaposlenika, posebice onih kvalitetnijih, jedan je od problema s kojima se odjeli ljudskih resursa svakodnevno susreću i gdje organizacije snose znatne troškove dovođeja i uvođenja novih kandidata u radni proces.

Odanost organizaciji jedna je od tema koja je vrlo važna u izučavanju organizacijskog ponašanja. Namjera ovog istraživanja je da odanost organizaciji stavi u kontekst angažiranosti zaposlenika kako bi se utvrdila priroda odnosa angažiranosti zaposlenika i odanosti organizaciji. Koncepcijski je zanimljivo angažiranost zaposlenika staviti u relaciju s organizacijskog odanošću. Naime, odanost se kao višestruki odnosno višeslojni konstrukt na taj način može još preciznije i smislenije interpretirati kada ga se sagledava u interakciji s razinom angažiranosti zaposlenika.

Kao treća i ujedno zadnja relacija angažiranosti zaposlenika jest ona koja dotiče problem radne angažiranosti zaposlenika i zaposlenikovu spremnost da pozitivno govori o svojoj organizaciji. Utvrđivanje pozitivnog odnosa između angažiranosti i spremnosti zaposlenih da o svojoj organizaciji u komunikaciji s eksternim interesnim skupinama (potencijalni kandidati za posao, obitelj, prijatelji, kupci itd.) govore pozitivno od bitne je važnosti za organizaciju i stoga zaslužuje dužnu pažnju. Posebice stoga što su istraživanja koja proučavaju ovu relaciju rijetka (Kaufman et al., 2013).

1.2 Ciljevi istraživanja

Osnovni cilj ovog doktorskog rada je utvrditi i dati objašnjenje međuovisnosti sukladnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti i njihove povezanosti s angažiranošću zaposlenika. Poslovno okruženje se mijenja; od primjene novih tehnologija, načina komuniciranja, vijeka trajanja i prisutnosti proizvoda na tržištu do navika kupaca. Nositelji promjena

organizacija su vrhovna rukovodstva kao i zaposlenici gdje konkurentnost organizacije velikim dijelom ovisi o njihovoj radnoj angažiranosti. Nolan (2011) govori kako organizacijski izazovi danas, uz imperativ postizanja strateških ciljeva organizacije, u sebi uključuju i problematiku stvaranja uvjeta gdje će se organizacija prilagoditi pojedincu kao individui, a ne pojedinac organizaciji.

Ovim istraživanjem želi se doprinijeti razumijevanju tog odnosa i percepcije zaposlenih u novim uvjetima u kojima organizacije djeluju. U ovom radu fokus je na zaposlenicima hotelskih tvrtki te njihova procjena osobnih i organizacijskih vrijednosti te povezanost istih na angažiranost.

Zbog svega navedenog ciljevi ovog rada su:

- prikazati razvoj i suvremenu teoriju sukladnosti pojedinaca i organizacija te pridonijeti teoretskom znanju sukladnosti pojedinaca i organizacija;

- utvrditi povezanost između vrijednosne sukladnosti pojedinac-organizacija i angažiranosti zaposlenika;

- utvrditi povezanost angažiranosti zaposlenika s njihovom namjerom ostanka u organizaciji, odanosti organizaciji, te zaposlenikove namjere da pozitivno govori o organizaciji;

- Identificirati i prikazati ključne elemente interakcije na relaciji zaposlenik-organizacija, a koji se odnose na osobne i organizacijskih vrijednosti;

- identificirati glavne karakteristike odnosa P-O sukladnost i angažiranosti kod zaposlenika hotelskih tvrtki.

1.3 Hipoteze rada

Obrazloživši problem i ciljeve istraživanja definirane su i četiri hipoteze rada.

Glavna teza ovoga rada jest da veća sukladnost samoprocjena osobnih vrijednosti zaposlenika s jedne i procjena organizacijskih vrijednosti s druge strane ima za rezultat i višu razinu angažiranosti zaposlenika kod zaposlenika u segmentu hotelske turističke djelatnosti. Uzevši u obzir sve ranije navedeno artikulirana je glavna hipoteza rada:

H1 Sukladnost osobnih i organizacijskih vrijednosti (P-O sukladnost) pozitivno je povezana s angažiranošću zaposlenika.

Osobne vrijednosti svakog zaposlenika u interakciji su s vrijednostima organizacije u kojoj rade. Što i kako radimo upravo je definirano tom internom dinamikom vrijednosti zaposlenih i organizacije. Zaposleni u svojim svakodnevnim aktivnostima i djelovanju kontinuirano procjenjuju svoje vrijednosti i vrijednosti organizacije koja ih okružuje.

Ta dva skupa vrijednosti se u svojoj naravi mogu više ili manje podudarati (P-O sukladnost). Glavna teza rada je da postoji pozitivna veza između podudarnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti (P-O sukladnosti) te angažiranosti zaposlenika. Drugim riječima, veća P-O sukladnost bi trebala imati i svoju refleksiju na veću angažiranost zaposlenika. Oni zaposlenici koji imaju višu razinu preklapanja osobnog i organizacijskog sustava vrijednosti demonstriraju i veću angažiranost u organizaciji.

Nadalje, promatrat ćemo i odnos angažiranosti zaposlenika i tri dodatne varijable; namjera ostanka u organizaciji, odanost zaposlenika i zaposlenikova spremnost da o svom poslodavcu pozitivno misli i govori.

H2 Angažiranost zaposlenika je značajan prediktor njihove namjere ostanka u organizaciji.

U literaturi se uz pojam *namjera ostanka u organizaciji* (engl. *intention to stay*) koristi i pojam namjera odnosno intencija odlaska (engl. *intention to quit*) odnosno kako to nalazimo kod Sušanj i Jakopec (2013) namjera za napuštanjem organizacije. U suštini se radi o identičnom konceptu gdje se propituje zaposlenikova spremnost da i dalje bude dio organizacije (Sušanj i Jakopec, 2013). U svojoj osnovi u ovom segmentu se promatra namjera zaposlenika na promjenu posla unutar određenog vremenskog razdoblja. Bitno je naglasiti da se u ovom radu intencija ostanka odnosno ostanak u organizaciji nije posebno promatrao kroz kontekst ostanka koji je rezultat inercije zaposlenika, straha od promjene, želje zaposlenika za djelovanjem u organizaciji koja omogućuje profesionalni razvoj kao ključ veze zaposlenog i organizacije. S ovom hipotezom cilj je potvrditi pozitivnu vezu između angažiranosti zaposlenika i namjere ostanka gdje veća razina angažiranosti ima za rezultat i veću namjeru zaposlenika u hotelskim poduzećima da i dalje budu dio tvrtke u kojoj rade.

H3 Angažiranost zaposlenika je značajan prediktor odanosti zaposlenika organizaciji.

Kada se govori o odanosti organizaciji (engl. *organizational commitment*), pretpostavka je da će se visoka razina angažiranosti zaposlenika reflektirati i na povećanu odanost zaposlenika prema organizaciji u kojoj rade i gdje zaposleni dijele snažnu emocionalnu povezanost odnosno spremnost da ulože dodatni napor. Činjenica je da se u klasičnoj teoriji organizacije posao odnosno radno mjesto definira analizom zadataka i aktivnosti rada međutim samo obavljanje posla i rezultati rada nisu ograničeni isključivo točno određenim pravilima, normama, opisima posla ili propisima. Zaposlenici mogu svom obavljanju zadataka odnosno poslu pristupiti i na drugačiji, inovativniji i emocionalno uključeniji način što dovodi do povećanog učinka za sve uključene strane. U tom smislu ova hipoteza ima za cilj utvrditi pozitivnu povezanost angažiranosti s odanošću zaposlenika.

H4 Angažiranost zaposlenika je značajan prediktor spremnosti zaposlenika da pozitivno govore o svojoj organizaciji.

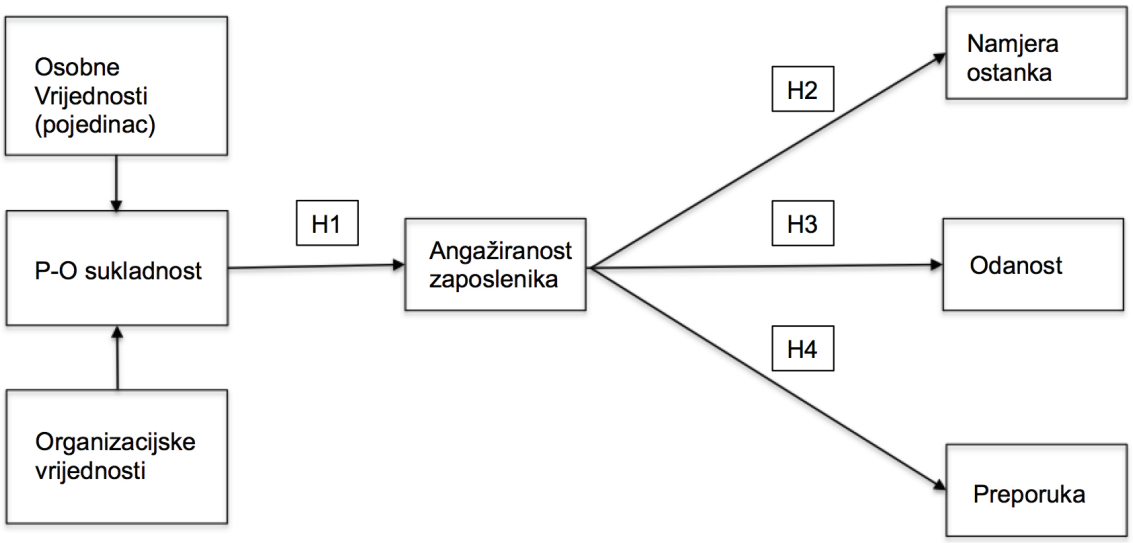
Kako bi se pojednostavila konstrukcija ove hipoteze, umjesto *spremnost da zaposlenik pozitivno misli i govori o svojoj organizaciji* koristit ćemo riječ *preporuka* (engl. *employee advocacy*). U osnovi ova hipoteza ima za cilj utvrditi pozitivni odnos između angažiranosti i spremnosti zaposlenih da o svojoj organizaciji u komunikaciji s eksternim interesnim skupinama odnosno dionicima (potencijalni kandidati za posao, obitelj, prijatelji, kupci itd.) misle i govore pozitivno. Drugim riječima, što je veća razina angažiranosti to je veća i razina zaposlenikove pozitivne orijentacije u smislu preporuke poslodavca.

Preporuka sama po sebi označava povoljno (pismeno ili usmeno) mišljenje, povoljnu ocjenu o svojstvima koga ili čega i stoga u potpunosti opisuje intenciju ove hipoteze. U literaturi se pojam preporuka susreće pod pojmom *employee advocacy* (Yeh, 2014). U svojoj suštini radi se o nekoj vrsti interne reputacije i vjerovanja zaposlenika da njihova organizacija ima dominantno pozitivne karakteristike. Ovakav pristup je u klasičnom smislu korišten u prodaji i marketingu gdje se kupce pitalo imaju li pozitivan stav prema određenom poduzeću ili proizvodu, odnosno bi li to poduzeće dalje preporučili ostalim kupcima. Isti koncept sada organizacije koriste i u mjerenju uspjeha svog ugleda među svojim zaposlenicima.

Ovaj dio istraživanja značajan je u dokazivanju glavne hipoteze jer je sondiranje stavova prema poslodavcu jedan od načina spoznaje kako zaposlenici percipiraju svoju tvrtku i iskustvo rada u njoj.

Integrirajući glavnu hipotezu s pomoćnim hipotezama onda model istraživanja izgleda kako slijedi:

Slika 1. Model istraživanja sukladnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti i angažiranosti zaposlenika



Izvor: Izrada autora

Promatrajući sukladnost osobnih i organizacijskih vrijednosti kao temeljnu odrednicu djelovanja zaposlenih te njihove angažiranosti, postavljanjem hipoteza implicitno su određena i pitanja koja u svojoj srži traže odgovore o kakvoj se zapravo dinamici, relaciji i karakteristikama odnosa radi.

1.4 Metode istraživanja

Priroda istraživanja određuje i izbor raspoloživih znanstvenih metoda koje sadrže najmanji broj ograničenja za konkretno istraživanje. Problem i ciljevi ovog istraživanja obrađeni su u dvije osnovne faze; istraživanje literature te empirijsko (kvantitativno) istraživanje. U istraživanju literature se u radu koristila kombinacija spoznajnih i znanstvenih metoda;

metoda dedukcije i indukcije te metoda analize i sinteze. S ciljem što bolje obrade i prezentacije teme doktorskog rada, u istraživanju su korištene i znanstvene metode apstrakcije i konkretizacije. Kako bi se osigurala kvalitetna potpora glavnoj kao i pomoćnim hipotezama doktorskog rada, provedeno je sveobuhvatno istraživanje postojećih znanstvenih odnosno teorijskih radova za sve ključne varijable koje su predmet istraživanja ovog rada (sukladnost vrijednosti pojedinac-organizacija, angažiranost zaposlenika, namjera ostanka, odanost i preporuka). U tom procesu koristila se i povijesna metoda s kojom se utvrdila geneza i razvoj teorijskog dijela definiranog područja interesa.

Koristeći se deduktivnim pristupom razmatrale su se teorijske pretpostavke obrađene u postojećim modelima sukladnosti vrijednosti, angažiranosti zaposlenika kao i njihove odanosti, namjere ostanke te preporuke. S obzirom na složenost istraživačkog područja koristile su se metode strukturalne analize, sinteze i komparacije te metode kompilacije i deskripcije.

Nadalje, društvene znanosti koriste se i metodom istraživanja na temelju poslovnih slučajeva koja je dijelom korištena i u ovom radu gdje su korišteni određeni, već napisani i objavljeni poslovni slučajevi iz poslovne prakse čijom se sintezom i kritičkim sagledavanjem pokušalo obogatiti fond znanja kao i determinirati nove pravilnosti i njihov utjecaj na postojeće. Rad na doktorskoj disertaciji vodio se načelima znanstvenog integriteta te najviših akademskih i etičkih vrijednosti.

U doktorskom radu se za potvrdu odnosno odbacivanje definiranih hipoteza koristilo empirijsko istraživanje pomoću anketnog upitnika. Ovaj pristup istraživanju ima mnogobrojne prednosti kada se uspoređuje s ostalim metodama (praktičnost, distribucija i mogućnost obrade velike količine podataka, mogućnost kvanitificiranja i analiziranja podataka i sl.), ali zahtijeva vrlo temeljitu pripremu kako bi se pomoću jednokratnog istraživanja što kvalitetnije i preciznije utvrdilo stvarno stanje poslovnog segmenta koje se obradilo.

Podaci prikupljeni anketnim istraživanjem analizirali su se raznim statističkim metodama i tehnikama, primarno su primijenjene odgovarajuće metode deskriptivne i inferencijalne statistike, a poseban naglasak se stavio na primjenu odgovarajućih metoda multivarijatne analize. Statističke analize napravljene su statističkim programom za društvene znanosti IBM SPSS i AMOS Verzija 20.

1.5 Znanstveni doprinos i primjenjivost rezultata istraživanja

Znanstveni doprinos ovog rada prvenstveno se očituje u činjenici da na jedinstven način povezuje sukladnost odnosa pojedinac-organizacija zaposlenika u hotelijerstvu s njihovom razinom angažiranosti te odnos angažiranosti na dodatne tri varijable (odanost, namjera ostanka, preporuka). Drugim riječima, promatra se organizacijska dinamika gledana kroz prizmu i percepciju osobnih i organizacijskih vrijednosti gore spomenutog segmenta radne snage. Ovako postavljena procjena varijabli te njihova analiza po različitim demografskim obilježjima, po prvi put daje stvarnu mogućnost procjenjivanja međuovisnosti tih elemenata. Angažiranost zaposlenika kao fenomen pobuđuje veliki interes, a do sada u našem teoretsko-analitičkom znanstvenom korpusu nije bio dovoljno zastupljen, a od velike je važnosti za razumijevanje i daljnji razvoj ekonomske znanosti kako u akademskom tako i u poslovnom okruženju.

Znanstveni doprinos ovog rada društvenim znanostima jest i izrada modela kod kojeg se istražuju faktori sukladnosti i angažiranosti. Uključivanje svih navedenih metodoloških alata u obradi ove teme, u integralnom smislu, čini ovaj rad originalnim gdje imamo empirijsko dokazivanje četiri hipoteze rada s naglaskom na međuovisnost varijable P-O sukladnost i varijable angažiranost zaposlenika. Varijablu angažiranosti zaposlenika smo povezali i s namjerom ostanka zaposlenika u organizaciji, zatim organizacijskom odanosti te na kraju zaposlenikovom spremnošću da o svom poslodavcu pozitivno misli i govori.

Rad daje nove spoznaje u sagledavanju važnosti poimanja vrijednosti pojedinca i organizacije u odnosu na angažiranje zaposlenika. U novonastalim okolnostima uključivanja radne snage, a gdje su okolnosti po mnogim svojim elementima postale specifične i izazovne, organizacije će u svojim naporima imati teoretsku podlogu koja im može pomoći u iznalaženju rješenja kojima će se kroz ciljane transformacije sustava organizacijskih vrijednosti poboljšati interakcija sa zaposlenima kao i njihova razina angažiranosti.

Krajnji cilj znanstvenog istraživanja ne smije biti sam sebi svrha i u svojoj naravi introvertan. Vrlo je bitno definirati i njegovu primjenu koja će integrirati različite dionike, od akademskih do poslovnih. Primjena rezultata ovog istraživanja je prema svojim zadacima kao i prema svojim očekivanim rezultatima multidimenzionalna. Iako će se konceptualni okvir ove doktorske disertacije artikulirati kroz teoretske parametre predloženog modela, rezultati će svoju praktičnu primjenu, zbog svoje interdisciplinarnosti te sveobuhvatnosti, imati u različitim segmentima i područjima. Kada govorimo o akademsko-znanstvenoj dimenziji onda će rezultati ovog istraživanja predstavljati solidnu osnovu za buduća proučavanja i analize specifičnosti organizacijskih vrijednosti s posebnim naglaskom na zaposlenike u hotelijerstvu kao primarnom populacijom obuhvaćenom u ovom istraživanju. Rezultat takve analize može za posljedicu imati i potencijalno unaprjeđenje već postojećih dijelova nastavnih programa gdje se mogu dodatno naglasiti i objasniti specifičnosti vrijednosnih sustava radne snage i nove realnosti na tržištu rada. Dosadašnji rezultati istraživanja opisanog područja nisu obrađeni na ovakav način. Saznanja koja su dobivena istraživanjem na osnovi predloženog modela višestruko će unaprijediti praćenje, planiranje, strateško pozicioniranje i upravljanje organizacijskim vrijednostima te posebice upravljanja funkcijom ljudskih resursa. Kroz obradu rezultata dobit će se uvid na koji to način zaposlenici percipiraju poslodavca u segmentu vrijednosnih sustava. U tom smislu, rezultati istraživanja će se moći koristiti od strane menadžmenta tvrtki, kako od strane vrhovnog tako i menadžmenta u funkcijama ljudskih resursa. Menadžment će uvidom u rezultate rada moći potencijalno redefinirati pristup, komunikaciju i aktivnosti u odnosima prema zaposlenicima kao nositeljima njihove konkurentnosti te prilikom uvođenja promjena koje će za cilj imati poboljšanje kvalitete međusobnog odnosa zaposlenika i poslodavca, a koji se u konačnici može reflektirati i na kupce proizvoda i usluga tvrtke.

Kombinacija u kojoj imamo elemente zaposlenikove angažiranosti u organizaciji u uvjetima visoke razine podudarnosti s njezinim vrijednostima je nešto što organizacijama može dati osnove za daljnje razvijanje organizacijskih postavki u stvaranju intraorganizacijskih uvjeta u kojima će zaposlenici ponuditi ponašanje koje u sebi inherentno ima ponašanje visokog radnog učinka.

1.6 Struktura rada

Doktorska disertacija ima ukupno 14 poglavlja, od toga 9 temeljnih gdje je temeljito obrađena relevantna inozemna i domaća literatura te predstavljeni rezultati obavljenog empirijskog istraživanja.

U prvom dijelu, UVOD definirana je i postavljena znanstvena hipoteza te je napravljen pregled i ocjena dosadašnjih istraživanja. Kao sastavni dio uvoda navedene su i korištene znanstvene metode te je obrazložena struktura disertacije.

DEFINIRANJE SUKLADNOSTI OSOBNIH I ORGANIZACIJSKIH VRIJEDNOSTI (P-O sukladnost) kao drugi dio doktorskog rada, teoretski obrazlaže ključne elemente osobnih i organizacijskih vrijednosti. U ovom dijelu pojašnjavaju se kategorije i pojmovi, koncepti koji definiraju vrijednosti. Obradile su se dimenzije i razine sukladnosti s posebnom pažnjom na problematiku i metode mjerenja vrijednosti. Nadalje dubinski smo obrazložili pojam podudarnosti osobnih i onoga što zaposlenici percipiraju organizacijskim vrijednostima.

U trećem dijelu, ANGAŽIRANOST ZAPOSLENIKA, jasno je definiran pojam angažiranosti zaposlenih te opisana i prezentirana literatura iz navedenog područja. Ovdje je postavljeno i pitanje što je u svojoj biti angažiranost zaposlenika odnosno koji su to elementi angažiranosti bitni za razumijevanja odnosa pojedinac-organizacija.

Obrađena je i literatura koja opisuje interkaciju angažiranosti i organizacije kao i ostalih dionika u kontekstu specifičnosti određene organizacije. U praksi i u teoriji postoji veliki spektar opisa i definicija te različitih varijacija pristupanju problematici angažiranosti zaposlenika. S ciljem kvalitetne i konzistentne obrade bilo je nužno da se u ovom segmentu nedvosmisleno utvrdi terminologija, odnosi i karakteristike angažiranosti zaposlenika jer angažiranost zaposlenika nadilazi pojam zadovoljstva poslom i u svojoj srži je jedinstven pojam.

ODANOST ORGANIZACIJI, NAMJERA ZA OSTANKOM i PREPORUKA četvrti je dio ovog rada koji donosi definiranje pojmova te važnost razumijevanja odanosti organizaciji, namjeri ostanka te preporuke zaposlenika, u ovom slučaju zaposlenika u hotelskoj industriji. Odnosi zaposlenika i organizacije se u ovom dijelu promatraju kao višestruko slojeviti. Koncepti i teoretske osnove koje su do sada uočene i istražene bile su predmet interesa upravo zbog što boljeg razumijevanja te slojevitosti.

Poglavlja METODOLOGIJA, REZULTATI i PARAMETRIJSKA MULTIVARIJATNA PROVJERA HIPOTEZA (peto, šesto i sedmo poglavlje rada) odnose se na EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE koje u sebi sadrži dubinsku obradu i rad na uzorku koji je predmet istraživanja, a to su zaposlenici u hotelskim kućama u Republici Hrvatskoj. Empirijsko istraživanje je ključni dio doktorskog rada gdje se, među ostalim, obrazložilo na koji se način pristupilo modeliranju problema, razvijanju, adaptaciji i aplikaciji instrumenata mjerenja u samoj praksi te opisivanje metodologije empirijskog istraživanja, gdje je opisan uzorak te na kraju prikazani rezultati istraživanja.

Poglavlja osam i deset RASPRAVA i ZAKLJUČAK daju presjek ključnih rezultata istraživanja te njihovu povezanost s rezultatima drugih istraživanja, utvrđuju teorijski i praktični okvir implementacije istih odnosno njihovu interpretaciju. Također navode se ograničenja u istraživanju te se daju okvir, smjernice i preporuke za daljnja istraživanja.

2 DEFINIRANJE SUKLADNOSTI OSOBNIH I ORGANIZACIJSKIH VRIJEDNOSTI

Nakon opisa ciljeva i svrhe predložene teme te obrazloženja problematike doktorskog rada, slijedi prikaz dosadašnjih istraživanja odnosno uvodni presjek na koji se način do sada definiralo područje sukladnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti (P-O sukladnost) u znanstvenim istraživanjima te ostaloj relevantnoj literaturi. U tvrtkama se kao jedan od ključnih zadataka menadžmenta kao i funkcije ljudskih resursa pojavljuje i pozicioniranje poduzeća u pribavljanju te selekciji zaposlenika. Kako bi se taj zadatak što kvalitetnije dostigao, pred organizacije se postavlja izazov kontinuiranog organizacijskog razvoja koje u sebi nosi i elemente prilagodbe organizacijskih vrijednosti gdje se te vrijednosti usklađuju s vrijednostima zaposlenih i obrnuto. To posebno postaje važno promatrajući brzinu promjena koje se događaju u poslovnom okruženju te specifičnosti i karakteristike hotelske industrije kao jedne od propulzivnijih gospodarskih grana[1]. Napori poslodavaca da zadrže i privuku najbolje ljude koji će biti okosnica i važna karika u razvijanju odnosno uspjehu tvrtke na tržištu, razumljivo, izazivaju i interes znanstvenika. Kada tome pridodamo i nužnost promatranja odnosa zaposlenih i poslodavca odnosno cjelokupne organizacije kao skup svih njenih članova onda se zaista govori o bitnim parametrima razumijevanja organizacijske dinamike poduzeća.

2.1 Osobne i organizacijske vrijednosti

Razumijevanje osobnih i organizacijskih vrijednosti jedno je od ključnih područja kojem se u modernom menadžmentu danas posvećuje sve više prostora i vremena (Udovičič i Mulej, 2006). Vrijednosti su same po sebi interdisciplinarna tema i cijeli niz dionika je, ili bi trebao biti, zainteresiran za razumijevanje istih. Tako Bielby et al. (2007) naglašavaju kako je u suvremenom inovativnom društvu ekstrinzična motivacija manje učinkovita nego intrinzična i gdje u takvom kontekstu postoji veliki utjecaj menadžera u motiviranju

[1] Kao jedan od zaključaka World Economic Foruma (2013). The Travel Tourism Competitiveness Report 2013.

zaposlenih[2]. Takav zaključak ima posebnu težinu kada govorimo o hotelskoj industriji gdje se po mnogim istraživanjima pojavljuje problem vrlo naglašene fluktuacije zaposlenih (Lee, Huang i Zhao, 2012). Vrijednosti općenito mogu predstavljati kriterije kako prosuđujemo ispravnost ili neispravnost ponašanja te kao takve čine temelje etike. Tako Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008) govore o vrijednostima kao polazištu u prosudbi prihvatljivosti ili neprihvatljivosti onoga što činimo s vrijednosnog i moralnog stajališta. Autori govore kako pojedinci, grupe, organizacije i društva u cjelini posjeduju vrijednosti. Vrijednosti se kod Šverko et al. (1980) definiraju primarno kao izraz potreba odnosno da su vrijednosti općenitiji i relativno trajniji ciljevi koje želimo postići kako bismo zadovoljili potrebe[3]. Nadalje, vrijednosti kao predmet istraživanja zanimljiv je i zbog, kako to Rokeach (1973) primjećuje, mogućnosti višesmjerne analize gdje vrijednosti mogu biti analizirane i kao zavisne (rezultat utjecaja različitih socijalnih i kulturnih faktora) i kao nezavisne varijable (zasebni entiteti koji utječu na ljudsko ponašanje). Lindh i Korhonen (2010) drže kako u literaturi prevladava suglasnost o zajedničkim elementima pojma vrijednosti:

> "Vrijednost je uvjerenje koje se tiče poželjnih statusa i modela ponašanja, koji transcendiraju specifične situacije, upravljaju selekcijom ili evaluacijom ponašanja, ljudi i događaja, a određena je relativnom važnošću drugih vrijednosti koje formiraju sustav vrijednosnih prioriteta". (Lindh i Korhonen, 2010, str. 138).

Odnos između pojedinca i vrijednosti se mogu shvatiti i kao osjećaj odnosno iskustvo u kojem se pojedinac definira i koji mu određuje ponašanje i stavove. Vrijednosti se obično ne razlikuju značajnije među pojedincima koji pripadaju istom kulturnom krugu; ono što je drugačije je njihovo razumijevanje i reagiranje. Udovičič i Mulej (2006) zajključuju kako je

---

[2] Bielby et al. (2007) u svojoj studiji govore o motiviranosti intrinzičnim razlozima kao što su mogućnost rada onoga što se voli te visokog vrednovanja profesije, a ekstrinzičnim razlozima poput dužine godišnjih odmora, sigurnosti posla ili visine primanja.

[3] Kada govorimo o vrijednostima gotovo u pravilu se polazi od Maslow (1962) teorije potreba, koji iznosi teoriju po kojoj ljudi pri zadovoljavanju svojih potreba u načelu slijede određenu hijerarhiju (najprije bazne potrebe ili potrebe nižeg reda, potom one višeg reda, odnosno kognitivno kompleksnije potrebe - rasta i samoaktualizacije) gdje ako nisu zadovoljene bazne potrebe koje osiguravaju opstanak i sigurnost, ne postoje ni uvjeti za pojavljivanje kompleksnijih potreba koje se odnose na više vrijednosti.

stjecanje vrijednosti olakšano i/ili uvjetovano kroz kulturni obrazac, tipičan za određeno društvo, a posljedično tipičan i za organizaciju, što znači da su vrijednosti društveno uvjetovane i ograničene unutar važećeg okvira ili sustava vrijednosti. Isto tako imamo i situacije u kojima vrijednosti pojedinca nisu uvijek nužno usklađene s vrijednostima organizacije (Kumar, 2012).

Praksa upravljanja organizacijama te sustavima vrijednosti unutar organizacija odnosno sprega istih između pojedinca i organizacije postaje vrlo značajna u suvremenoj akademskoj raspravi u kojoj pregled postojeće literature govori kako postoje naglašene kontekstualne sklonosti pojedinih autora gdje se teorije postavljaju i pobijaju odnosno gdje nema jednoznačnih zaključaka.[4] Mjerenja pokazatelja organizacijske uspješnosti u načelu su se temeljila na "tvrdim" pokazateljima[5] organizacijske djelotvornosti. Međutim evidentno je da imamo sve intenzivnije proučavanje i "mekih" pokazatelja u organizaciji. Johnson (2009) precizira kako je jedan od razloga većeg uključivanja “mekih” pokazatelja taj što organizacijama isključivo "tvrdi" pokazatelji nisu bili dovoljni za uspješno poslovanje u promjenljivom poslovnom okruženju. To u konačnici svakako nije nešto negativno jer se kvantum naših znanja i spoznaja svakoga dana sve više povećava, nadograđuje, širi i produbljuje što navedeno područje čini iznimno zanimljivim i privlačnim za nova istraživanja. Ono što je sigurno je da ne postoji nekakav jedinstven model koji objedinjuje odnos vrijednosti pojedinca i organizacije već se ono promatra iz mnogobrojnih perspektiva.

---

[4] Jedan od primjera koji potvrđuje ovakvo viđenje jest i opservacija autorice Ivane Ferić koja u svojoj knjizi *Vrijednosti i vrijednosni sustavi* (Ferić, 2009) između ostalog naglašava kako se o vrijednostima i vrijednosnim sustavima neprestano govori u kontekstu različtih znanstvenih polja i grana. Filozofsko-teološki pristup vrijednostima pridaje jedno značenje, ekonomija, politologija, antropologija i sociologija drugo, a psihologija nešto treće, i ta istraživanja se kreću u rasponu između socijalnoga i kognitivnoga pristupa.

[5] *Tvrdi* pokazatelji organizacijske djelotvornosti ponajprije su kvantitativne prirode te se lako izračunavaju, a usmjereni su na troškove, kapacitete i vrijeme te pokazuju što se dogodilo. S druge strane, "meki" pokazatelji organizacijske djelotvornosti temelje se na podatcima kvalitativne prirode koje je znatno teže prikupiti i analizirati (primjerice, pokazatelji stavova, motivacije, zadovoljstva, vještina i slično), a usmjereni su na vrijednosti i ljudske reakcije te stoga daju ideju o tome zašto se nešto dogodilo (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008).

Kao jedan od motiva za istraživanje ovog područja spominje se i jedna vrlo očita, ali pomalo zanemarena činjenica gdje se organizacija opisuje kao mjesto u kojoj ljudi provode jako puno vremena i gdje onda usporedba vrijednosti postaje posebno značajna i važna (Dose, 1997). Gellermann, Frankel i Ladenson (1990) u svom radu govore kako je posebno značajno što, nakon što ih prihvatimo, vrijednosti postaju i standardi za ponašanje unutar organizacije.

2.1.1 Osobne vrijednosti

Ivancevich, Konopaske i Matteson (2011) govore kako su vrijednosti pojedinca smjernice i vjerovanja koja određuju ponašanja osobe, konzistentno kroz različite situacije. U tom smislu vrijednosti u velikoj mjeri određuju pojedince, čine ih sličnima odnosno različitima, određuju njegovo sveukupno djelovanje, svaku osobnu odluku, aktivnost, način življenja, način uređenja odnosa u zajednici u kojoj živi te u konačnici predstavlja i izraz sveukupnog postojanja i djelovanja. Kao i u drugim znanstvenim poljima i u polju ekonomije odnosno menadžmenta pokušavamo opisati, predvidjeti i razumijeti ljudsko ponašanje kako bismo organizacije učinili efikasnijima, smislenijima i boljima kako za klijente i ostale utjecajno-interesne skupine tako i za ljude koji u njoj rade. Stoga je uloga vrijednosti, posebice osobnih vrijednosti, u ovom kontekstu neizostavna.

Vrijeme novih vrijednosti, generacijske vrijednosti, prave vrijednosti, nestajanje tradicijskih društvenih vrijednosti, zatim vrijednosti koje pojedinci njeguju, vrijednosti o kojima govore, debate o temeljnim obiteljskim vrijednostima, sustavima vrijednosti koje društvo nameće, prihvaća i promiče – neki su od aspekata vrijednosti s kojima se pojedinci redovno susreću u svakodnevnom životu. Vrijednosti određuju poželjnost različitih životnih ciljeva. Postoje različite definicije vrijednosti, no kako to Šverko, Babarović i Šverko (2007) rezimiraju, kod gotovo svih definicija uključena su, među ostalim, obilježja gdje se vrijednosti definiraju kao standardi na osnovi kojih pojednici vrednuju sebe i svoju okolinu i koji ih usmjeravaju u ponašanju te su relativno stabilne i neovisne o specifičnim situacijama. U svom preglednom radu, Šverko, Babarović i Šverko (2007) vrijednosti dijele na *opće* ili *životne vrijednosti* i *radne vrijednosti*. Opće vrijednosti uključuju neke općenite konstrukte kao što

su obitelj, sigurnost, poštenje i slično. Radne vrijednosti odražavaju opće vrijednosti, ali u radnom okruženju, odnosno one vrijednosti koje ljudi nastoje ostvariti kroz svoje radne uloge. Proučavajući vrijednosti razvidno je da postoji nekoliko pravaca definiranja i klasificiranja pojma vrijednost. Već su Allport, Vernon i Lindzey (1960) definirali vrijednosti kao vjerovanja koja su u skladu s čovjekovim djelovanjem, dajući im osobito značenje kao svojevrsni duhovni motivacijski faktor u ljudskom ponašanju i gdje različiti ljudi imaju različite centralne vrijednosti koje ih snažno i trajno pokreću na određene aktivnosti. Prema njihovoj teoriji svaka zrela ličnost ima izgrađen sustav vrijednosti koji mu daje smisao u životu. Autori razlikuju šest temeljnih vrijednosti i nazivaju ih orijentacijskim vrijednostima; teorijska, ekonomska, estetska, socijalna, politička i religiozna (Allport, Vernon i Lindzey, 1960). Kluckhon (1962; prema Janković, 1998) definira vrijednosti kao shvaćanje nečeg poželjnog, a koje je svojstveno pojedincu i karakteristično je za grupu. Kod Ferić (2007) nalazimo kako se kao kognitivne strukture, vrijednosti smatraju hijerarhijski nadređenima stavovima i ponašanju odnosno gdje vrijednosti imaju važnu ulogu u usmjeravanju ponašanja pojedinca, a poznavanje specifičnih odnosa konflikata i kompatibilnosti pojedinih vrijednosti od iznimne je važnosti za potpunije i preciznije proučavanje i objašnjavanje odnosa između vrijednosti i ponašanja pojedinca.

Za razliku od konstrukata kao što su stavovi i mišljenja, vrijednosti su po svojim karakteristikama relativno trajne. Trajne i stabilne vrijednosti, su te koje određuju i usmjeravaju stavove i ponašanje pojedinca (Eysenck, 1954.; Rokeach, 1973). Brojna su istraživanja nudila dokaze o visokoj pouzdanosti poretka vrijednosti kod pojedinaca, longitudinalno kroz različito duga razdoblja i time potvrdili postavku o njihovoj stabilnosti (Braithwaite i Law, 1985; Rokeach, 1973). Polazna osnova u poimanju vrijednosti jest da se vrijednosti definiraju kao ključni sastojak ljudske osobnosti (Musek, 1993), odnosno pokretače ponašanja (Hultman i Gellerman, 2002). Rokeach (1973) utvrđuje kako postoje krajnje i instrumentalne vrijednosti, kao dva osnovna skupa vrijednosti gdje se krajnje vrijednosti (engl. *terminal values*) odnose na poželjna krajnja stanja, a instrumentalne vrijednosti (engl. *instrumental values*) vodič su za dostizanje zacrtanih terminalnih ciljeva.

Shodno tome može se zaključiti da su instrumentalne vrijednosti podređene krajnjim vrijednostima, i to zbog toga što one moraju biti u funkciji krajnjih ciljeva. Dva skupa vrijednosti sastavni su dio Rokeacheve ankete vrijednosti (Robbins i Judge, 2009) ili RVS (engl. *Rokeach Value Survey*). Uz pomoć te ankete Rokeach je izravno istraživao *osobne vrijednosti* pripadnika organizacije, a neizravno organizacijske vrijednosti. Svaki se od dva skupa sastoji od 18 vrijednosnih elemenata koji su prikazani u tablicama 1 i 2.

Tablica 1. Krajnje vrijednosti u Rokeachevoj anketi vrijednosti

Redni broj	Naziv vrijednosti	Objašnjenje vrijednosti
1.	Udoban život	prosperitetan život
2.	Uzbudljiv život	poticajan, aktivan život
3.	Osjećaj postignuća	trajan doprinos
4.	Mir u svijetu	sloboda od rata i sukoba
5.	Svijet ljepote	ljepota prirode i umjetnosti
6.	Jednakost	bratstvo, jednake mogućnosti za sve
7.	Obiteljska sigurnost	briga za voljene
8.	Sloboda	neovisnost, sloboda izbora
9.	Sreća	zadovoljstvo
10.	Unutarnji sklad	bez unutarnjih sukoba
11.	Zrela ljubav	seksualna i duhovna intimnost
12.	Nacionalna sigurnost	zaštita od napada
13.	Ugoda	ugodan, ležeran život
14.	Spas	biti spašen, vječni život
15.	Samouvažavanje	samopoštovanje
16.	Društveno priznanje	poštovanje, divljenje drugih
17.	Pravo prijateljstvo	blisko druženje
18.	Mudrost	zrelo razumijevanje života

Izvor: Rokeach, 1973. Prema Robbins i Judge, 2009, *Organizacijsko ponašanje*. 12. izd. str. 122.

Tablica 2. Instrumentalne vrijednosti u Rokeachevoj anketi vrijednosti

Redni broj	Naziv vrijednosti	Objašnjenje vrijednosti
1.	Ambicioznost	marljivost, nadobudnost
2.	Širokogrudnost	otvorenost uma
3.	Sposobnost	kompetentnost, učinkovitost
4.	Vedrina	bezbrižnost, veselje
5.	Čistoća	urednost, sređenost
6.	Hrabrost	zauzimanje za vlastita vjerovanja
7.	Opraštanje	spremnost oprostiti drugima
8.	Pomaganje	rad za dobrobit drugih
9.	Poštenje	iskrenost, istinitost
10.	Maštovitost	odvažnost, kreativnost
11.	Neovisnost	samopouzdanje, samodostatnost
12.	Intelekt	inteligencija, misaonost
13.	Logičnost	konzistentnost, racionalnost
14.	Ljubav	osjećajnost, nježnost
15.	Poslušnost	odanost dužnosti, poštivanje drugih
16.	Pristojnost	učtivost, uglađenost
17.	Odgovornost	pouzdanost, sigurnost
18.	Samokontrola	suzdržanost, samodisciplina

Izvor: Rokeach, 1973. Prema Robbins i Judge, 2009, *Organizacijsko ponašanje*. 12. izd. str. 122.

Robbins i Judge (2009) govore i o vrijednostima koje imaju svoje sadržajne i intenzitetske atribute (obilježja). Sadržajni atributi govore o važnosti nekih ponašanja ili krajnjih stanja postojanja tj. je li nešto važno ili nije, a intenzitetski atributi određuju koliko su ta ponašanja ili krajnja stanja postojanja važna. Po tom pristupu oni zaključuju kako se može odrediti kako određena vrijednost postoji (sadržajno), a potom (ako ona postoji) koji je njen intenzitet.

Autori se slažu da postoji konačni broj *univerzalnih* vrijednosti, odnosno da svi ljudi posjeduju iste vrijednosti, ali se razlikuju s obzirom na važnost, odnosno prioritete koje pridaju pojedinim vrijednostima. Sve navedeno može utjecati na stvaranje osobnih vrijednosti odnosno naših vrijednosnih sustava. Tako Schwartz (1992) utvrđuje kako mnoga istraživanja provedena u velikom broju zemalja i kultura kroz dugi niz godina otkrivaju iznenađujuću dosljednost kada su se ispitanici izjašnjavali što za njih jesu vrijednosti i gdje se na osnovu takvih istraživanja može sažeti lista vrijednosti koje se opetovano pojavljuju.

Schwartzova teorija univerzalnih sadržaja i strukture vrijednosti definira vrijednosti kao poželjne ciljeve, različite važnosti, koje djeluju kao usmjeravajuća načela u čovjekovom životu (Schwartz, 1992) i gdje se vrijednosti razlikuju prvenstveno prema tipu motivacijskog cilja kojem su usmjerene.[6] Schwartz polazi od pretpostavke da su vrijednosti osviješteni ciljevi koji odražavaju tri univerzalna zahtjeva ljudskog postojanja: biološke potrebe, potrebe za koordiniranom društvenom interakcijom te potrebe za opstankom i funkcioniranjem u grupi. Iz navedena tri zahtjeva izveo je deset različitih motivacijskih tipova: moć, postignuće, hedonizam, poticaj, nezavisnost, univerzalizam, dobrohotnost, tradicija, konformizam i sigurnost te je razvio tipologiju različitih sadržaja vrijednosti (Schwartz, 2012). U Tablici 3 prikazan je sadržaj motivacijskih tipova vrijednosti s terminima motivacijskih ciljeva i njihovih specifičnih vrijednosti.

[6] Struktura vrijednosnog sustava koristi 10 vrijednosnih tipova kao univerzalne vrijednosti (otuda dolazi i sam naslov teorije), Schwartz je strukturu vrijednosnog sustava dokazao preko istraživanja različitih kulturalnih, lingvističkih, zemljopisnih, religijskih i rasnih grupa. Istraživanje je pokazalo kako se ljudi međusobno značajno razlikuju u svom odabiru vrijednosti, međutim razlike u vrijednosnim sustavima mogu postojati samo prema relativnoj važnosti koju pojedinci ili grupe pridaju pojedinim vrijednostima s obzirom na hijerarhiju vrijednosnih tipova, ali sadržajno određenje vrijednosnih tipova, kao i njihov strukturalni odnos sukladnosti i konflikta, uvijek ostaju isti (Schwartz, 1994).

Tablica 3. Sadržaj motivacijskih tipova vrijednosti

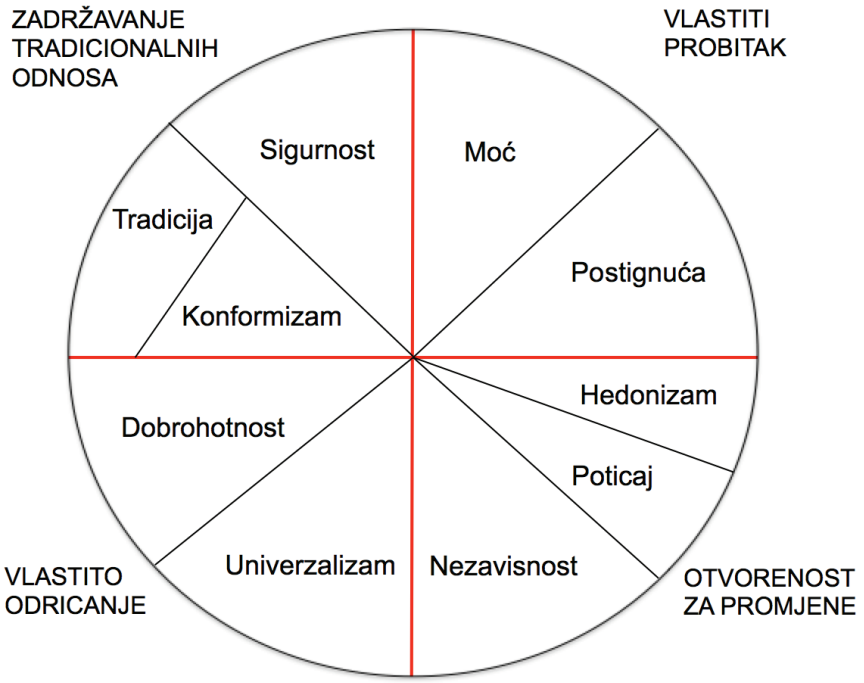
TIP VRIJEDNOSTI I MOTIVACIJSKI CILJ	SPECIFIČNE VRIJEDNOSTI
MOĆ: Društveni status i prestiž, kontrola i dominacija nad pojedincima i materijalnim dobrima	društvena moć, bogatstvo, društveni ugled, autoritet, očuvanje slike o sebi i društvu
POSTIGNUĆE: Ostvarivanje osobnog uspjeha iskazivanjem kompetencije u skladu s društvenim standardima	samopoštovanje, ambicioznost, utjecajnost, sposobnost, inteligencija, uspješnost
HEDONIZAM: Ugoda ili zadovoljenje vlastitih tjelesnih želja	zadovoljstvo, uživanje u životu
POTICAJ: Uzbuđenje, novost, izazov u životu	uzbudljiv život, raznovrstan život, odvažnost
NEZAVISNOST: Sloboda misli i djela, kreativnost, istraživanje novog	sloboda, kreativnost, privatni život, samostalnost, odabir vlastitih ciljeva, znatiželja
UNIVERZALIZAM: Razumijevanje, poštivanje, prihvaćanje i zaštita dobrobiti svih ljudi i prirode	jednakost, unutarnji sklad, mir u svijetu, jedinstvo s prirodom, mudrost, svijet lijepoga, društvena pravda, tolerancija, očuvanje okoliša
DOBROHOTNOST: Očuvanje i unapređivanje dobrobiti ljudi s kojima je pojedinac u čestom osobnom kontaktu	duhovni život, smisao u životu, zrela ljubav, iskreno prijateljstvo, odanost, iskrenost, uslužnost, odgovornost, spremnost na opraštanje
TRADICIJA: Poštivanje, prihvaćanje i održavanje običaja i ideja tradicionalne kulture ili religije kojoj pojedinac pripada	poštivanje tradicije, umjerenost, poniznost, prihvaćanje vlastita života, pobožnost
KONFORMIZAM: Suzdržavanje od akcija, namjera i sklonosti koje bi mogle uznemiriti ili povrijediti druge osobe i narušiti društvena očekivanja i norme	pristojnost, samodisciplina, poštivanje roditelja i starijih, poslušnost
SIGURNOST: Sklad, stabilnost i sigurnost unutar društva, međuljudskih odnosa ili samog pojedinca	osjećaj pripadnosti, društveni poredak, nacionalna sigurnost, uzvraćanje usluga, obiteljska sigurnost, zdravlje, čistoća

Izvor: Prilagođeno prema Schwartz S. H. 2012. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), str. 5.

Deset motivacijskih tipova vrijednosti Schwartz je sadržajno predstavio s 56 specifičnih vrijednosti. Motivacijski tip *moć* predstavljen je s pet specifičnih vrijednosti, *postignuće* je

predstavljeno sa šest motivacijskih vrijednosti, *hedonizam* s dvije, *poticaj* s tri, *nezavisnost* sa šest vrijednosti, *univerzalizam* s devet, *dobrohotnost* s devet, *tradicija* s pet, *konformizam* sa četiri i *sigurnost* sa sedam. Zanimljivost i prihvaćenost ovog modela može biti objašnjena i činjenicom što model pored utvrđivanja i sadržajnog određivanja motivacijskih tipova vrijednosti, pretpostavlja i postojanje dinamičkih odnosa među njima (Schwartz, 2012). Tako je Schwartz smatrao da ponašanja usmjerena prema određenom tipu vrijednosti imaju psihološke, praktične i društvene posljedice, koje mogu biti sukladne ili su u konfliktu s ponašanjima usmjerenima prema nekom drugom tipu vrijednosti. Komplementarni tipovi vrijednosti nalaze se jedni do drugih, za razliku od konfliktnih, koji se nalaze jedan nasuprot drugom na kružnom prikazu (slika 2).

Slika 2. Struktura vrijednosnog sustava



Izvor: Prilagođeno prema Schwartz S. H. 2012. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), str. 9.

Schwartz (1994) 10 navedenih vrijednosnih tipova dijeli u 4 tipa vrijednosti viših razina:

A) vlastito odricanje; (*univerzalizam* i *dobrohotnost*) koje po defniciji govori o prihvaćanju drugih kao jednakih te brigu za njihovu dobrobit;

B) vlastiti probitak; (*postignuće* i *moć*) u sebi sadrži postizanje osobnog uspjeha i dominacije nad drugima;

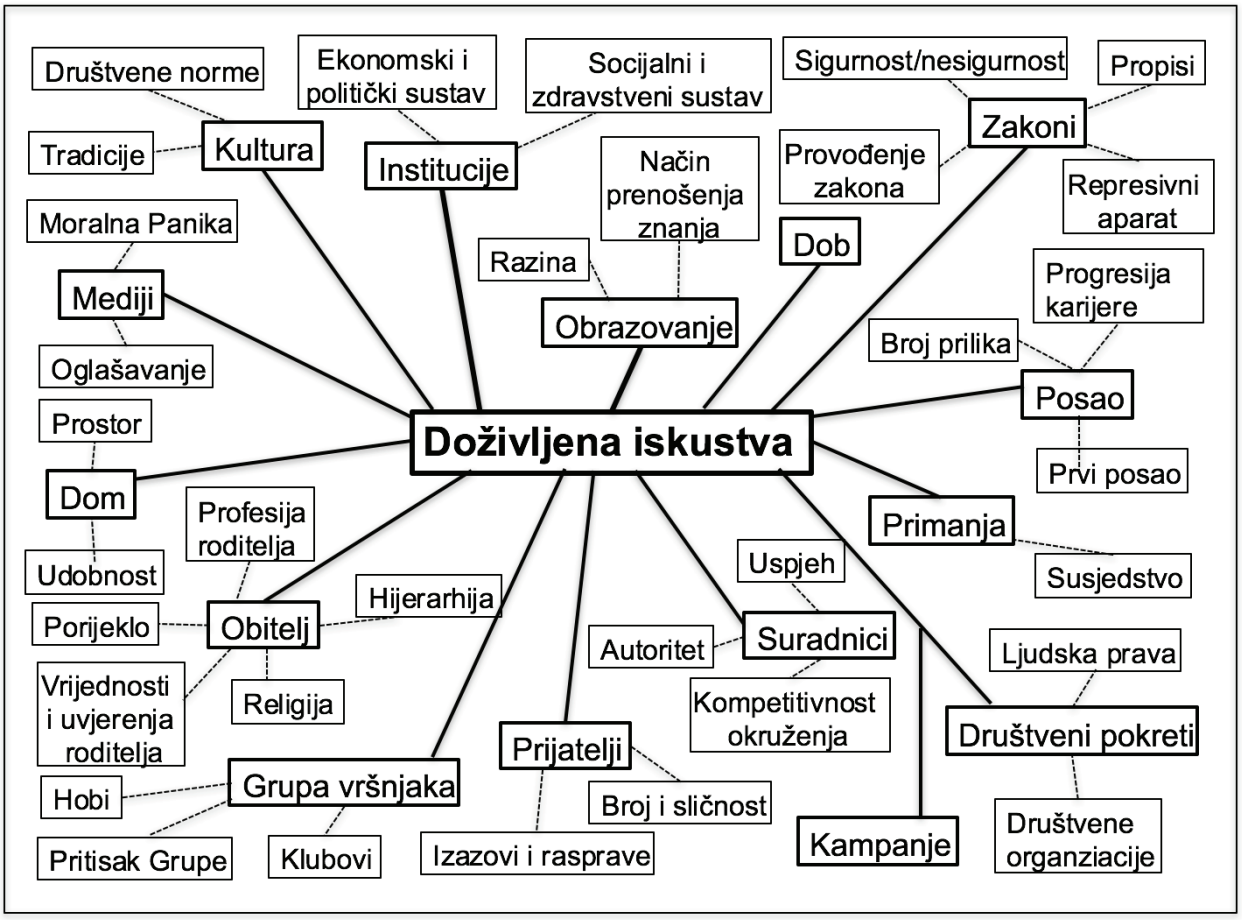
C) otvorenost za promjene; (*nezavisnost*, *poticaj i hedonizam*) koja odražava slobodu misli i djelovanja kao i sklonost prema promjenama;

D) zadržavanje tradicionalnih odnosa (*sigurnost*, *konformizam* i *tradicija*) s dominatnim karakteristikama kao što su poslušnost i ograničavanje vlastitih akcija s ciljem održavanja postojećeg stanja.

Kao što je ranije spomenuto, pojedinci posjeduju univerzalne vrijednosti, bez obzira na način klasificiranja ili teoretski okvir pojedinih autora, ali ono što ljude međusobno razlikuje su važnost i intenzitet koje sam pojedinac daje određenoj vrijednosti, odnosno kako su one posložene u osobnoj hijerarhiji vrijednosti. Jedno od pitanja u poimanju vrijednosti na koje se autori osvrću je kako se osobne vrijednosti stječu i razvijaju. Naime, pojednici (individue) su kroz život izložene različitim, uvjetno rečeno, izvorima koji utječu na osobne vrijednosti i mnogi autori pokušali su dati odgovor koji su ti izvori i kako se oni mogu sagledati, odnosno opisati kada se govori o osobnim vrijednostima. Tijekom vremena, učestala izloženost i ponavljanje određenih vrijednosti će te vrijednosti kod pojedinaca i ojačati (Banerjee i Dittmar, 2008; Flouri, 1999). U tom smislu Angelucci, Da Silva i Juarez (2009) govore kako se kroz osobna životna iskustva mogu prepoznati situacije i načini stjecanja i razvijanja određenih vrijednosti. Iskustva kojima su pojedinci izloženi nisu vrijednosno neutralna te posljedično ona jačaju ili slabe osobne vrijednosti.

Ilustracija navednih razmišljanja, odnosno zapažanja prikazana su u Slici 3 gdje je na zanimljiv način obuhvaćen veliki broj istraživanja koja su se bavila temama stjecanja, izgradnje ili razvoja osobnih vrijednosti.

Slika 3. Stjecanje i razvoj vrijednosti



Izvor: Prilagođeno prema Common Cause 2014, How Values Change, str. 1.

Po predloženom modelu doživljena iskustva iz različitih mikro ili makro okruženja (obitelj, obrazovna institucija, pripadnost određenoj zajednici, organizaciji u kojoj radimo itd.) mogu oblikovati odnosno povećati važnost koju pridajemo određenoj vrijednosti te i na taj način definirati što je za osobu moguće, poželjno ili normalno, što Moynihan i Pandey (2008) kroz rezultate svog istraživanja i prikazuju.

Ovdje se postavlja i pitanje je li vrijednosti moguće i genetski naslijediti. Do sada su samo dvije studije istraživale moguće genetske utjecaje na vrijednosne prioritete (Knafo i Spinath, 2011; Schermer et al., 2008). Obje studije su procjenile da je nasljednost za neke od vrijednosti mnogo veća u usporedbi s drugim vrijednostima. To su, naravno, tek početna istraživanja jednog potpuno novog segmenta u proučavanju vrijednosti, međutim inicijalno ta istraživanja sama po sebi nose i određena iznenađenja za one koji pretpostavljaju da su samo socijalni izvori ti koji utječu na osobne vrijednosti.

Sve se češće spominje i kontekstualnost koja ipak može utjecati na promjenu vrijednosti što na neki način dovodi u pitanje stabilnost i trajnost vrijednosti koje su ranije spominjane. Tako na primjer, rezultati nekih istraživanja upozoravaju na tu mogućnost odnosno govore kako vrijednosni sustav pojedinca i nije potpuno stabilan, već da u velikoj mjeri ovisi i o situacijskom kontekstu (Ferić, 2007).

2.1.2 Organizacijske vrijednosti

Organizacije nastoje artikulirati i upravljati temeljnim načelima kojima se rukovode u svom poslovanju. Buchanan i Huczynski (2010) definiraju organizacijske vrijednosti kao akumulirana vjerovanja o tome kako se posao mora obaviti, a koje zaposlenicima pružaju zajedničke smjernice prilikom donošenja odluka. Ako se uključi analogija koja definira osobne vrijednosti pojedinca, gdje su vrijednosti nešto što je ključno i značajno u njegovom/njenom postojanju onda se u istom svijetlu mogu promatrati i organizacije. Za razliku od osobnih vrijednosti, koje se nalaze na razini pojedinaca koji imaju ili posjeduju vlastite vrijednosti (Schwartz, 1992), grupne i organizacijske vrijednosti imaju određene karakteristike koje analizu čine nešto kompleksnijom. U tom smislu Rohan (2000) raspravlja treba li o vrijednostima organizacije govoriti kao prosjeku vrijednosti svih članova organizacije ili su organizacijske vrijednosti one koje odredi vodstvo ili drugi utjecajni članovi organizacije.

Musek Lešnik (2006) definira organizaciju kao cjelinu, uokvirenu u određeni pravni oblik; koja donosi odluke, napreduje na temelju svojih odluka, radi ono što misli da je u redu, ima pravna ograničenja što smije, a što ne smije činiti, ima moralnih ograničenja te kreira i provodi pravila i uvjerenja odnosno definira obrasce ponašanja. Tako sagledane, organizacijske vrijednosti integralni su dio osobnosti organizacije čime uistinu imaju sličnu ulogu kao i vrijednosti u životima pojedinaca i koje utječu na odnose unutar organizacije te utječu i na to kako tvrtka percipira svoje kupce, dobavljače ili konkurenciju.

U svom članku Bell (2014) primjećuje kako organizacije u svojoj komunikaciji s okruženjem kroz svoje internetske stranice, oglašavanje, godišnja izvješća, različite izjave ili dokumente spominju i određene vrijednosti organizacije. Uobičajeno se radi o popisu manjeg broja vrijednosti u kojima se može između ostalih pročitati kako je organizacija usmjerena na kupca, vodi brigu o zaposlenima, teži inovaciji, brine o okolišu itd. To je popračeno i s nekoliko rečenica opisa same vrijednosti kao i s tim povezanih ponašanja.

Tako postavljene, organizacijske vrijednosti na neki način predstavljaju prihvatljive norme odnosno očekivani okvir ponašanja za pojedine članove organizacije unutar organizacije (Bell, 2014). Bell navodi kako će u nedostatku organizacijskih vrijednosti, članovi organizacije, po prirodi stvari, slijediti svoje osobne vrijednosti koje mogu, ali i ne moraju promicati ponašanje koje organizacija smatra poželjnim. U tom smislu organizacije uspostavljaju vrijednosti koje članovima organizacije daju smjernice za njihovo ponašanje. Štoviše, organizacije sve više potenciraju i naglašavaju vrijednosti organizacije koje postaju prihvatljiviji pristup u upravljanju ljudskim resursima odnosno njihovim ponašanjima nego što je to bio slučaj s tradicionalnim, izravnim nadzorom zaposlenika (McShane i Von Glinow, 2005). Stoga organizacije u svom poslovanju sve veću pažnju poklanjaju organizacijskim vrijednostima te ih pokušavaju što preciznije definirati, a potom i pozicionirati kao temelj svog djelovanja. Fiske (2011) u svom radu govori kako tvrtke sve ćešće spominju i promišljaju organizacijske vrijednosti te su ih spremne otvoreno i transparentno komunicirati prema svom okruženju odnosno svim interesno-utjecajnim skupinama u njemu. Pritom su u toj komunikaciji kao primatelji poruke uključeni i zaposlenici tvrtke kao i oni koji to u budućnosti žele postati.

Kada se govori o organizacijskim vrijednostima, postoji tendencija da se organizacijske vrijednosti poimaju kao jedinstvene, potpuno formirane i stabilne stavke, kao što to nalazimo kod nekih autora (Amis, Slack i Hinings, 2002; Van der Wal, De Graaf i Lasthuizen, 2008). No kada se materija i koncept pažljivije promatraju otkrivaju se razlike koje ukazuju da organizacijske vrijednosti mogu biti opisane kroz niz oblika i formi te da u osnovi postoji nekoliko načina definiranja organizacijskih vrijednosti. Malbašić (2011) daje klasifikaciju organizacijskih vrijednosti odnosno podjele organizacijskih vrijednosti prema različitim kriterijima, grupiranih po srodnosti u 7 karakterističih tipova[7], i to kako slijedi:

1. ciljevima i načinu njihova postignuća – krajnje i instrumentalne vrijednosti;
2. važnosti za organizaciju – temeljne (engl. *core*) i operativne vrijednosti;
3. sklonosti organizacijskim promjenama – obrambene, stabilizirajuće i vrijednosti usmjerene rastu;
4. prihvaćenosti u organizaciji – nominalne, stvarne i željene vrijednosti;
5. zastupljenosti u organizaciji – prevladavajuće i dodatne vrijednosti;
6. vremenskome razdoblju pojavljivanja – stare i nove vrijednosti;
7. stupnju formalizacije – implicitne i eksplicitne vrijednosti.

Neke od navedenih podjela su već spomenute[8] dok će se u nastavku ukratko predstaviti još nekoliko tipova organizacijskih vrijednosti koje olakšavaju razumijevanje ključnih dimenzija koje su u fokusu ovog rada.

Tako Hultman i Gellerman (2002) klasificiraju organizacijske vrijednosti prema stupnju njihove prihvaćenosti u organizaciji, na temelju čega u organizaciji razlikujemo nominalne

[7] U svom članku *Tipologija organizacijskih vrijednosti* Malbašić (2011) daje presjek navedenih tipova vrijednosti koji daju dobro osnovu za daljnja istraživanja u području organizacijskih vrijednosti.

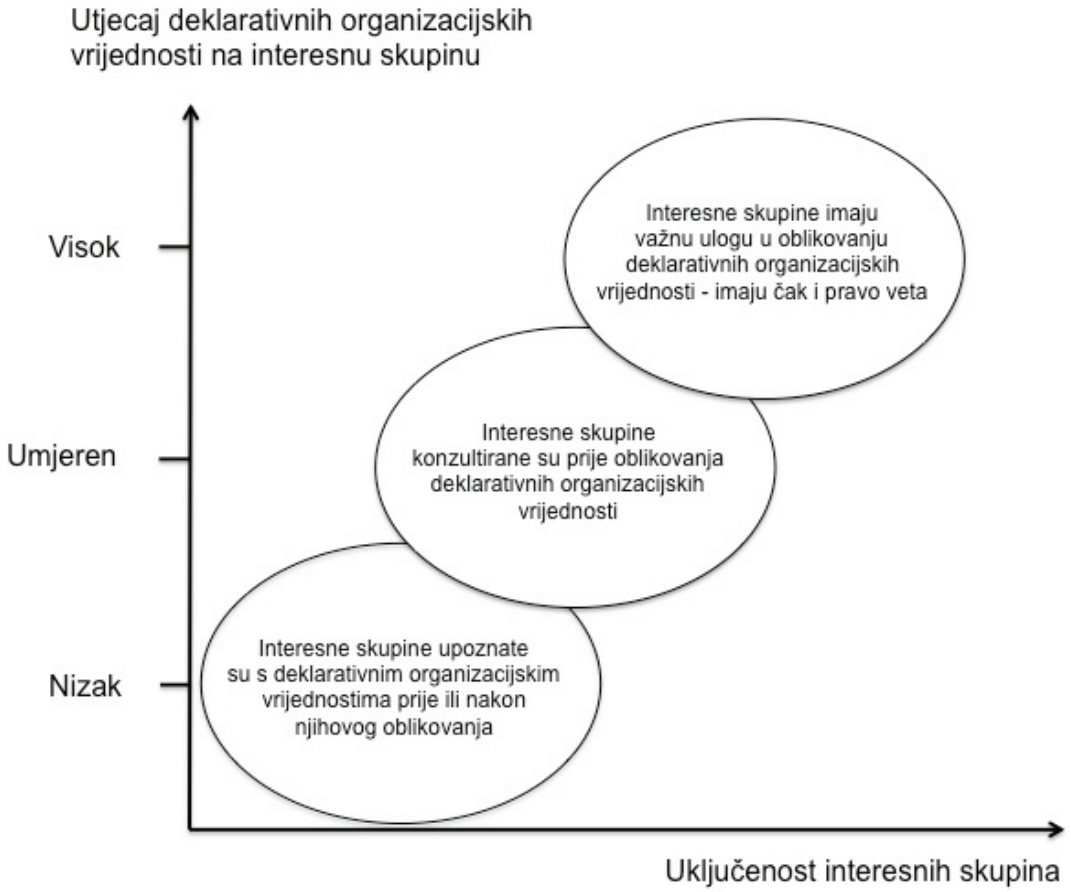
[8] Na primjer prema kriteriju ciljeva i načinu njihova postignuća odnosno Rokeachove *krajnjih* i *instrumentalnih* vrijednosti koje su opisane u osobnim vrijednostima, a koje se neizravno mogu primjneiti i kod utvrđivanja organizacijskih vrijednosti.

vrijednosti (engl. *espoused values*), stvarne vrijednosti (engl. *actual values*) i željene vrijednosti (engl. *desired values*). Atkinson (2003) opisuje nominalne vrijednosti kao vrijednosti u poslovanju po kojima se organizacija vodi na razini verbalne prihvaćenosti odnosno definira ih kao poruke koje organizacije često odašilju u svojim promidžbenim kampanjama. Neke od uobičajenih pripremljenih izjava u kojima prepoznajemo prikazivanje nominalnih vrijednosti jesu: kvaliteta prije svega, kupac je kralj, izvrsna usluga naš je cilj, vjerujemo u partnerstvo s našim dobavljačima, naši djelatnici su naša najveća vrijednost (Atkinson, 2003). Fenton i Inglis (2007) navode kako su nominalne vrijednosti relativno površne, jer im je dominantan cilj ostaviti dojam.

Stvarne vrijednosti, po kojima se organizacija uistinu rukovodi, su kao takve stvarno prisutne u organizaciji. Ove vrijednosti postoje u organizaciji bez obzira jesu li navedene u organizacijskim aktima pa čak i o tome je li ih organizacija uopće svjesna. Hultman i Gellerman (2002) za stvarne vrijednosti kažu da otkrivaju što se u organizacijama nagrađuje, a što kažnjava i da kao takve imaju ogroman utjecaj na ono što zaposlenici rade (ili ne rade) te su kao takve znatno dublje usađene u svijest zaposlenika odnosno u njihovoj svakodnevnoj interpretaciji poslovnih aktivnosti. Nadalje, prema kriteriju prihvaćenosti, Hultman i Gellerman (2002) navode i željene vrijednosti, vrijednosti kojima organizacija teži kako bi u budućnosti upravo one bile uporište koje će utjecati na organizacijsko ponašanje. Njihovo je postojanje važno, jer razvitak organizacijskih vrijednosti počiva upravo na viziji kakva organizacija želi biti u budućnosti, a time i na kakvim vrijednostima želi u budućnosti zasnivati svoje poslovanje te na taj način postati bolja i spremnija za suočavanje s izazovima (Hultman i Gellerman, 2002). Valja spomenuti kako klasifikacija i definiranje vrijednosti ponekad u sebi uključuje nekoliko aspekata istovremeno. Takav je slučaj s deklarativnim vrijednostima za koje se može reći da predstavljaju kombinaciju nominalnih i željenih vrijednosti koje su, u pravilu, javno objavljene u službenim organizacijskim aktima (Malbašić, 2012). Zhang et al. (2008) nešto pobliže pojašnjavaju i razliku između stvarnih i deklarativnih organizacijskih vrijednosti, dok stvarne odražavaju kolektivne (zbirne) vrijednosti svih pripadnika organizacije, deklarativne organizacijske vrijednosti oblikuje viši menadžment ne uzimajući pritom u obzir preferencije i vrijednosti ostalih zaposlenika organizacije. Donošenje, odnosno

oblikovanje deklarativnih vrijednosti u sebi nosi određenu dozu jednostranosti i ne postoji najprikladniji proces oblikovanja deklarativnih vrijednosti. Jaakson (2008) napominje kako je u tom procesu uloga vlasnika i menadžera organizacije presudna. Zbog svoje deklarativne prirode i utjecaja koje one mogu imati podrazumijeva se i određena razina uključenosti različitih utjecajno-interesnih skupina kao što je to prikazano na slici 4.

Slika 4. Uključenost interesnih skupina u artikuliranje deklarativnih vrijednosti



Izvor: Jaakson K. 2008. The Role of Organisational Stakeholders in the Formulation of Values Statements, Working Papers in Economics, 25, str. 48.

U prikazu je vidljivo kako uloga koju interesne skupine imaju u procesu oblikovanja deklarativnih vrijednosti raste s obzirom na razinu utjecaja deklarativnih organizacijskih vrijednosti na samu interesnu skupinu. Ako je taj utjecaj nizak, znatnija uključenost

interesnih skupina u proces oblikovanja deklarativnih organizacijskih vrijednosti nema previše smisla i obratno (Jaakson, 2008). Tu se međutim može postaviti pitanje kakve su to vrijednosti gdje interesna skupina ne osjeća povezanost s vrijednostima.

Neke od karakteristika dobro oblikovanih deklarativnih vrijednosti iznijeli su Lebow i Simon (1997 prema Austerman, 1999), navodeći da one:

1) trebaju biti povezane s ciljevima koje organizacija želi ostvariti;
2) trebaju imati stvarni utjecaj na organizacijska dostignuća;
3) trebaju nametati jasna rješenja situacija u praksi u kojima će se one primjenjivati;
4) trebaju biti mjerljive kada se organizacija uspoređuje s drugim organizacijama te
5) trebaju nadahnjivati zaposlenike i zahtijevati povećanu razinu truda, stručnosti i sl.

Postoje i radovi u kojima autori uvode i neke, nešto drugačije, klasifikacije oblika organizacijskih vrijednosti, ali koje se u nekim manjim dijelovima preklapaju s gore navedenima. Jenkins i Bourne (2013) govore o organizacijkim vrijednostima koje su:

1) prihvaćene;
2) atribuirane;
3) zajedničke;
4) aspiracijske.

Jenkins i Bourne (2013) tvrde kako u organizaciji susrećemo sve navedene vrste vrijednosti. Promatrane pojedinačno, odnosno izolirano, vrijednosti organziacije jesu same po sebi valjane, ali mogu biti izvučene iz konteksta i onda posljedično krivo protumačene te davati samo djelomično objašnjenje vrijednosti jedne organizacije. Isto tako, odnosi među navedenim tipovima vrijednosti se stalno mijenjaju te i dalje postoji potreba za bolje razumijevanje njihove dinamike. U nekoliko narednih paragrafa daje se pregled literature upravo ovako definiranih vrijednosti: prihvaćene, atribuirane, zajedničke i aspiracijske. Po prijedlogu autora, vrijednosti organizacije koje su klasificirane kao *prihvaćene* nalaze se kod onih organizacija koje su u proces artikuliranja organizacijskih vrijednosti uključile samo vrhovni menadžment pa kao krajnji rezultat imamo set

vrijednosti koje je definirao jedan uži krug ljudi i koje u organizaciji nisu nužno i zaživjele[9]. Pant i Lachman (1998) takve vrijednosti opisuju kao vrijednosti jednog, istina utjecajnog i važnog, ali vrlo uskog kruga ljudi.

Prihvaćene vrijednosti definiraju se kao rezultat promišljanja vrhovnog menadžmenta evidentirane kroz verbalne ili pisane (službene) izjave. Organizacijske vrijednosti su tako vrijednosti koje određuje tim vrhovnog menadžmenta, često izričito navedeni u dokumentima tvrtke (Bansal, 2003), ili gdje je pretpostavka da su vrijednosti menadžment tima ujedno i vrijednosti organizacije (Pant i Lachman, 1998).

Argandoña (2003) sažima argumente koji podržavaju izjednačavanje organizacijskih vrijednosti s onima koje je prihvatilo vodstvo organizacije. Naime, vrhovni menadžment ima ovlaštenja i odgovornost upravljanja organizacijom, oni utvrđuju ciljeve i način rada, te u tom smislu, mogu definirati i vrijednosti koje se, kroz funkciju kontrole, mogu koristiti za oblikovanje vrijednosnog sustava (Argandoña, 2003). Nadalje, pokazalo se kako vrijednosti menadžera imaju veći utjecaj na organizacijske ishode u usporedbi s drugim članovima organizacije (Agle, Mitchel i Sonnenfeld, 1999). Postoje i indicije koje navode na zaključak da se vrijednosti mnogih organizacija temelje na vrijednostima njihovih osnivača (Schein, 1985). Postoje i argumenti protiv ovakve pretpostavke. Hofstede (1998) zaključuje kako vrhovni menadžment može formalno prihvatiti ili propisati vrijednosti za koje vjeruje da bi trebale biti temelj za odluke i aktivnosti, ali to nužno ne znači da ih automatizmom možemo izjednačiti s organizacijskim vrijednostima jer članovi organizacije te vrijednosti nisu usvojili (konformizam članova). Oni će ih, ako žele ostati članovi organizacije, morati slijediti, ali ih u konačnici ne moraju prihvatiti. Ovaj tip vrijednosti temelji se na pretpostavci da vrhovni menadžment ima mogućnost nametanja vrijednosti članovima u organizaciji, gdje će članovi *prihvaćenim* vrijednostima potisnuti svoje osobne vrijednosti.

[9] Procjene su da nekih 80% Fortune 100 kompanija danas objavljuje svoje vrijednosti u javnosti koje se doživljavaju samo kao isprazne formulacije o vrijednostima koje često s realnošću nemaju previše veze. Lencioni (2002), Harvard Business Review.

Svetlik (2004) ne spori pravo, odgovornost i obavezu menadžmenta da aktivno upravlja organizacijom. Čak štoviše, govori kako su organizacijske vrijednosti one vrijednosti koje su potencirane i podržane od strane menadžmenta i koje su se dokazale kao dobar temelj za razvoj organizacije. Isti autor također kaže da je funkcija organizacijskih vrijednosti i poticanje zaposlenika da kreativnom energijom dostignu željene organizacijske ciljeve.

Dok kod prihvaćenih vrijednosti vrhovni menadžment ima ulogu nositelja i zagovaratelja organizacijskih vrijednosti, *atribuirane* vrijednosti Balazs (1990) definira kao vrijednosti koje članovi organizacije pripisuju organizaciji, odnosno gdje članovi organizacije procjenjuju vrijednosti organizacije kao cjeline (Kalliath, Bluedorn i Strube, 1999). U ovom tipu vrijednosti organizacija posjeduje određene vrijednosti koje članovi, uglavnom, smatraju vrijednostima koje predstavljaju organizaciju. U znanstvenim radovima atribuirane vrijednosti se koriste i kao jedna od varijabli u procjeni sukladnosti između pojedinca i organizacije (Kristof, 1996). Postoje opravdani elementi koji govore u prilog tezi da se atribuirane vrijednosti mogu smatrati organizacijskim vrijednostima. Članovi organizacije atribuiraju vijednosti temeljem ponovljenih obrazaca koji su se u organizaciji ponavljali tijekom vremena i gdje članovi mogu spremnije odgovarati koje su to vrijednosti koje oni pripisuju organizaciji (Kristof, 1996). Tu su i argumenti protiv: atribuirane vrijednosti odražavaju obrasce iz prošlosti koji ne moraju više karakterizirati organizaciju koja se prilagođava promjenjenim uvjetima u okruženju; ovdje se ne uzima u obzir da vrijednosti u sebi mogu nositi i elemente budućnosti, želje ili namjere (Greenwood i Hinings, 1988); te također ne akceptira ulogu vodstva organizacije i njegovog legitimiteta u upravljanju (Suchman, 1995). Ashforth i Mael (1989) govore kako članovi organizacije mogu atribuirati vrijednosti karakteristične za organizaciju, no nije nužno da će članovi, premda su pripisali određene vrijednosti organizaciji te iste vrijednosti međusobno i dijeliti. Atribuirane vrijednosti se, po njima, jasno razlikuju od zajedničkih vrijednosti.

Wiener (1988) zajedničke vrijednosti opisuje kao osobne vrijednosti prisutne među članovima organizacije koje članovi dijele odnosno koje se među njima preklapaju i gdje tako ukupno sagledane čine organizacijski sustav vrijednosti. Širinu, odnosno proporcije zajedničkih vrijednosti mjeri se brojem članova koji određenu vrijednost međusobno dijele,

a njen intenzitet se prepoznaje po važnosti koju članovi pridaju nekoj vrijednosti u odnosu na drugu zajedničku vrijednost (Wiener, 1988). To drugim riječima znači da postoje subjektivno određene osobne vrijednosti članova organizacije koje se onda agregiraju za cijelu organizaciju te ih se onda akceptira kao organizacijske.

Kod nekih autora je jasno naglašeno kako organizacije moraju utvrditi jesu li organizacijske vrijednosti prisutne kod većeg broja zaposlenih unutar organizacije (Simmerly,1987). Musek Lešnik (2006a) također govori o prednostima šireg konsenzusa o organizacijskim vrijednostima. Naime, organizacija mora uzeti u obzir vrijednosti pojedinaca koji su članovi organizacije kako bi se kasnije mogla dobiti suglasnost o tome što zaista jesu zajedničke vrijednosti odnosno vrijednosti organizacije. Rezultat takvog pristupa je da veća sukladnost osobnih vrijednosti pojedinca i prevladavajućih vrijednosti drugih članova u organizaciji, koja se odvija kroz neko vrijeme i uz uvjet da je okruženje stabilno, dovodi do povećanja homogenosti unutar organizacije (Kristof, 1996). Kao i kod atribuiranih vrijednosti, glavni prigovor ovom tipu vrijednosti jest što *zajedničke* organizacijske vrijednosti ne uzimaju u obzir asimetrični odnos moći unutar organizacije gdje realno postoji relativno veći utjecaj osobnih vrijednosti više rangiranih članova organizacije u odnosu na one koji su na *periferiji* (Agle, Mitchel i Sonnenfeld, 1999; Hage i Dewar, 1973). Koncept zajedničkih vrijednosti ograničen je i u mjeri gdje se teško može smisleno govoriti o *zajedničkim* vrijednostima organizacije, osobito u velikim organizacijama (Meglino i Ravlin, 1998; Roe i Ester, 1999). U malim radnim grupama, konvergencija sličnih zajedničkih vrijednosti je vjerojatnija zbog blizine članova i učestalosti njihove interakcije (Maierhofer, Rafferty i Kabanoff, 2003). Međutim, u većim skupinama ili organizacijama, interakcija može biti rijetka ili nepostojeća, a članovi mogu biti disperzirani na različitim lokacijama ponekad i na različitim kontinentima. Tako Hofstede (1998) primjećuje da odstupanje zajedničkih vrijednosti među zaposlenima unutar neke multinacionalne kompanije koja posluje u različitim zemljama, može biti veće u usporedbi s drugom organizacijom koja posluje unutar neke od zemalja u kojoj djeluje i

ta multinacionalna kompanija[10]. Stoga je potreban oprez kada se sagledavaju zajedničke vrijednosti unutar organizacija jer rezultati, kod nekih organizacija, mogu biti interpretirani na krivi način.

Na kraju, četvrti tip organizacijskih vrijednosti, koji će se ovdje ukratko obraditi, u sebi sadrži vrijednosti kao elemente budućeg pravca kretanja organizacije, odnosno sadrži vrijednosti za koje članovi vjeruju da bi trebale biti vrijednosti organizacije u vremenima koja nadolaze, a nazivaju se *aspiracijske* vrijednosti (Jenkins i Bourne, 2013), a koje su u mnogome slične nešto ranije opisanim željenim vrijednostima. Kako je već rečeno, atribuirane vrijednosti predstavljaju percepciju članova organizacije o postojećim odnosno obrascima iz prošlosti koji se onda transformiraju u percipirane vrijednosti organizacije. Aspiracijske vrijednosti, s druge strane, predstavljaju ideju o tome kakve bi vrijednosti trebale biti u budućnosti, a koje organizaciji možda i nedostaju (Jenkins i Bourne, 2013). Na taj način one mogu signalizirati prijelomnicu i raskid s prethodnim razdobljem te težiti nekim novim organizacijkim ciljevima. Značaj ovog tipa vrijednosti je što se lokus kontrole nalazi na razini pojedinih članova; za razliku od formalno *prihvaćenih* vrijednosti, aspiracijske vrijednosti nisu nužno odobrene ili potvrđene od strane vrhovnog menadžmenta već se one mogu pojaviti bilo gdje u organizaciji. Enz (1988) definira aspiracijske vrijednosti kao organizacijske vrijednosti koje članovi žele vidjeti u organizaciji i koje bi trebalo prepoznati u samom vođenju poduzeća. Kao što je vidljivo, naglasak je ovdje na riječi *trebalo*. Praktičnu primjenu aspiracijskih vrijednosti imamo u upravljanju organizacijskim vrijednostima gdje se premošćuje jaz između atribuiranih i budućih, aspiracijskih vrijednosti (Cameron i Quinn, 1999). Iznošenjem ovog kratkog presjeka različitih tipova organizacijskih vrijednosti neka od pitanja koja se ovdje mogu postaviti bila bi; u kakvim su odnosima navedeni tipovi vrijednosti; isključuju li se ili se možda nadopunjuju, postoji li njihovo preklapanje; koje još faktore uključiti kako bi dobili još bolja objašnjenja i uvid u organizacijske vrijednosti?

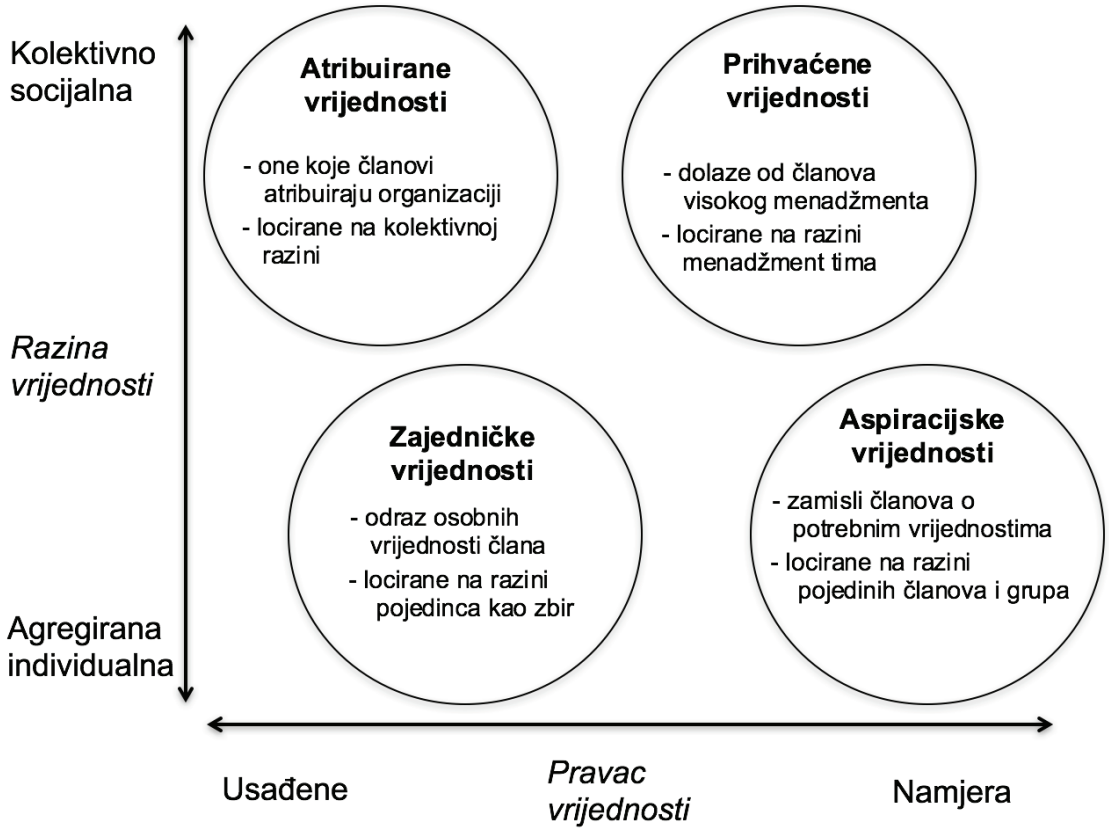
[10] Drugim riječima, to znači da se, uvjetno govoreći, više preklapaju osobne vrijednosti zaposlenih u Sheraton Hrvatska i Hilton Hrvatska nego osobne vrijednosti zaposlenih Sheraton Hrvatska i zaposlenih u Sheratonu Argentina (op. a.).

Primjetno je kako su autori u definiranju vrijednosti dotakli 4 dimenzije:

- individualno;
- kolektivno;
- usađeno (trenutno) i
- buduće.

Na tragu takvog poimanja vrijednosti može se govoriti o orijentaciji vrijednosti (*prihvaćene*, *atribuirane*, *zajedničke* i *aspiracijske*) s obzirom na te 4 dimenzije. Tako Jenkins i Bourne (2013) razvijaju koncept tipova organizacijskih vrijednosti i pozicioniranosti istih kroz gore spomenute dimenzije (slika 5).

Slika 5. Tipovi organizacijkih vrijednosti



Izvor: Jenkins M. i Bourne H. 2013. Organizational values: A dynamic perspective. *Organization Studies*, 34(4), str. 503.

Na apscisi slike 5. smješten je pravac vrijednosti s obzirom na vrijeme na koje se vrijednosti odnose, a mogu biti *usađene* u organizaciju ili one koje se tek *namjeravaju* uvesti. Williams (1960) je među prvima primjetio kako vrijednosti mogu odražavati trenutne vrijednosti organizacije, ali one mogu predstavljati i buduće stanje vrijednosti koja se može dostići kroz namjeru kolektivne akcije. Slično tome, vrijednosti se mogu izraziti i unaprijed (Greenwood i Hinings, 1988), ili kada postoje situacije u kojima menadžment (institucija) može formalno prihvatiti određene vrijednosti kao dio strategije za buduće razdoblje (Suchman, 1995), odnosno vrijednosti mogu biti *namjera*, kada ih vrhovni menadžment formalno prihvati ili kada ih zagovara značajan dio članstva organizacije, ali se još uvijek ne manifestiraju u strukturama i sustavima organizacije (Amis, Slack i Hinings, 2002). Vrijednosti su, na tom pravcu, usađene kada su izražene i vidljive u strukturama i sustavima organizacije (Greenwood i Hinings, 1988), ili kada su dijeljene od strane članova organizacije u toj mjeri da članovi mogu predvidjeti akcije, ponašanja i očekivanja svojih kolega (Maierhofer, Rafferty i Kabanoff, 2003). Na okomitom pravcu odnosno ordinati Slike 5 opisana je razina vrijednosti s obzirom na to radi li se o vrijednosti koja je dio kolektivnog ili individualnog aspekta promatranja vrijednosti. Ovdje prikazana dualna razina vrijednosti razotkriva dilemu s kojom se suočava svaki pojedinac: u kojoj mjeri udovoljiti svojim zahtjevima i željama nasuprot socijalno prihvatljivim, poželjnim vrijednostima koje zahtijeva pripadanje nekoj grupi (Rohan, 2000). Iako ponuđena ilustracija može izazvati neslaganje oko toga gdje točno određeni tip vrijednosti treba biti pozicioniran, on je na neki način dao vrlo zanimljivu perspektivu gledanja na ova četiri tipa vrijednosti.

Nadalje, u objašnjavanju organizacijskih vrijednosti ima i razmišljanja kako se kroz sondiranje organizacijskih vrijednosti identificiraju stavovi ljudi unutar organizacije što je dobro za organizaciju jer takvi rezultati mogu sugeriarti što organizacija treba činiti u sadašnjosti, a što bi unutar organizacije bilo potrebno činiti u nekom budućem razdoblju (Cingula, 1992). Cingula (1992) tome nadodaje kako, s obzirom na gore spomenuto, organizacijske vrijednosti odražavaju misiju i strateške ciljeve organizacije.

Vrijedno je naglasiti kako su mnoga istraživanja promatrala različitu ulogu i utjecaj organizacijskih vrijednosti na pojedine segmente unutar organizacija pa tako na primjer postoje autori koji govore kako organizacijske vrijednosti utječu na organizacijsku strukturu (Walsh et al., 1981; Kabanoff, Waldersee i Cohen, 1995), ili na organizacijsku kulturu (Pettigrew, 1979), organizacijski identitet (Ashforth Mael, 1989), ili pak na strategiju organizacije (Bansal, 2003; Cingula, 1992). Sve to navodi kako se kroz organizacijske vrijednosti zapravo mogu definirati i organizacijski ciljevi te sredstva za postizanje tih ciljeva što cijelo područje čini zanimljivom materijom kako za teoretičare tako i za praktičare odnosno menadžment.

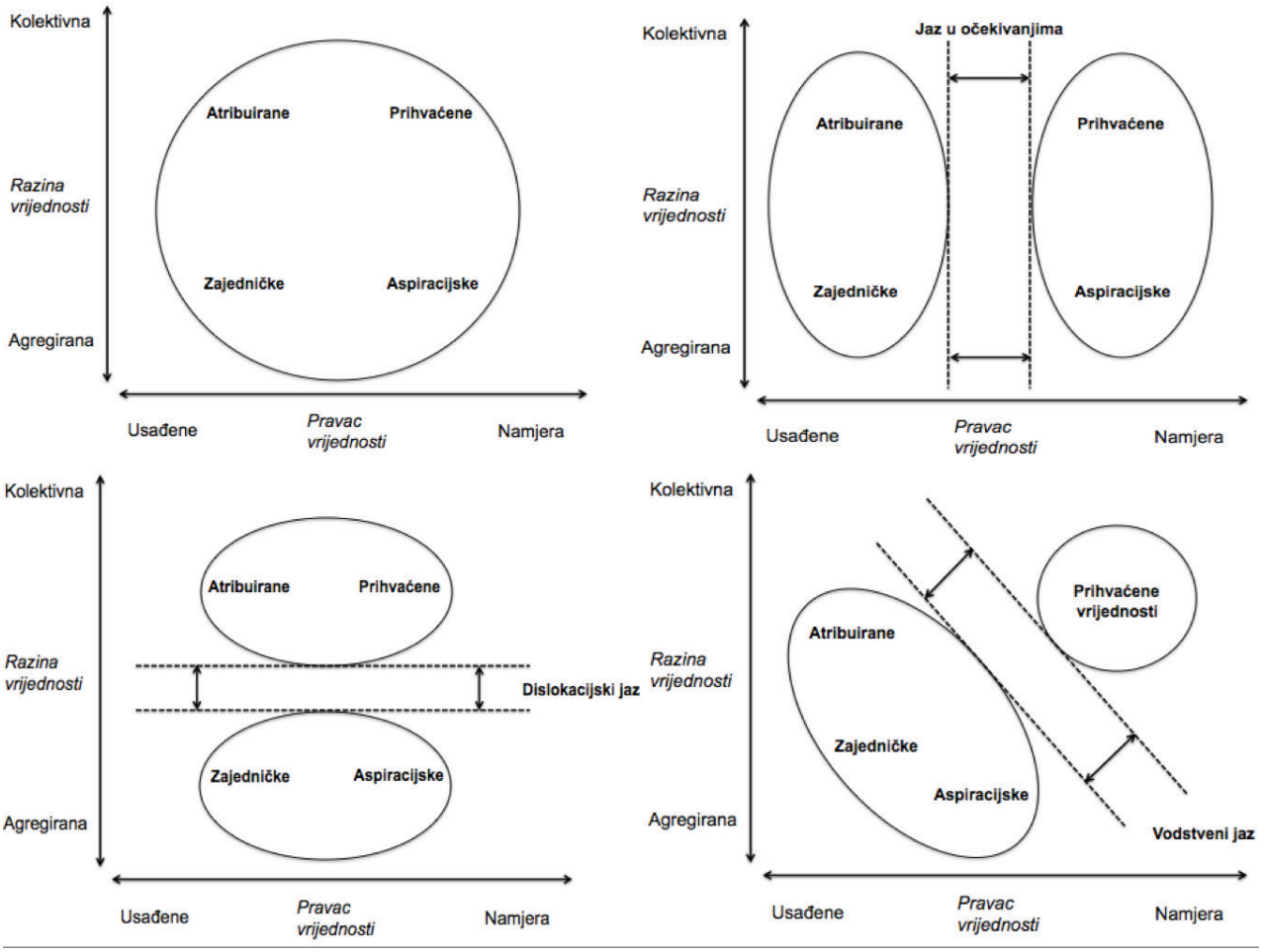
Kako je tema ovog rada podudarnost odnosno sukladnost osobnih i organizacijskih vrijednosti, ovdje je zanimljivo primjetiti kako su se i u tipologiji vrijednosti razvila neka zapažanja koja govore o međusobnim odnosima između *prihvaćenih*, *atribuiranih*, *zajedničkih* i *aspiracijskih* vrijednosti.

Tako u organizacijama mogu postojati preklapanja između navedenih oblika organizacijskih vrijednosti, ali isto tako može doći i do značajnih mimoilaženja među pojedinim vrijednostima kao što je to definirano prema Jenkins i Bourne (2013);

1. Preklapajuće vrijednosti;
2. Jaz u očekivanjima;
3. Dislokacijski jaz;
4. Vodstveni jaz.

Na slici 6 prikazane su navedene osnovne relacije među vrijednostima koje su potom u nastavku dodatno pojašnjenje bez dubljih i detaljnijih analiza svake od njih ponaosob.

Slika 6. Preklapanja i jazovi između 4 oblika organizacijskih vrijednosti



Izvor: Jenkins M. i Bourne H. 2013. Organizational values: A dynamic perspective. *Organization Studies*, 34(4), str. 505.

Preklapajuće organizacijske vrijednosti susreću se kada članovi istovremeno dijele zajedničke, atribuirane, nominalno prihvaćene i aspiracijske vrijednosti. U ovakvim slučajevima postoji visoki stupanj preklapanja među navedenim vrijednostima koje Jenkins i Bourne (2013) smatraju poželjnim jer članovi te organizacije imaju jasan osjećaj svrhe uz visoku razinu lojalnosti i zadovoljstva dok oni čije osobne vrijednosti neće kongruirati s organizacijskim rješenje će vidjeti u odlasku (ili će biti poticani na odlazak). No ima i autora kao što su Collins i Porras (1994) koji navedeno preklapanje drže

nepoželjnim odnosno gdje takva preklapanja sama po sebi ne jamče uspješnost. Po njima u takvim organizacijama ne postoji kritičko propitivanje odluka i aktivnosti. Štoviše, takva homogenost u vrijednostima organizacije smanjuje raznolikost.

Tenziju koja postoji između zajedničkih i atribuiranih vrijednosti s jedne i nominalno prihvaćenih odnosno aspiracijskih vrijednosti s druge strane (prikazanoj na slici 6) nazivamo jaz u očekivanjima. Taj jaz se obično pojavljuje kada organizacija prolazi kroz proces radikalnih promjena koje vodi vrhovni menadžment s ciljem mijenjanja starih vrijednosti novima (Greenwood Hinings, 1988). Turnbull (2001) spominje kako se reakcije na nove vrijednosti mogu kretati u rasponu od entuzijazma i potpore do ravnodušnosti, cinizma i izravnog oponiranja. Karakteristično za taj jaz je što su zajedničke i atribuirane vrijednosti kod većine članova organizacije odvojene od vrijednosti drugih članova koji su prihvatili aspiracijske vrijednosti i nominalno prihvaćenih vrijednosti vrhovnog menadžmenta. Nominalno prihvaćene i aspiracijske vrijednosti su u ovom jazu vrlo slične odnosno one se preklapaju (Amis, Slack i Hinings, 2002) dok se pokušaj mijenjanja strateškog pravca potencijalno može pretvoriti u sukob s povijesnim, usađenim vrijednostima[11] (Carlisle i Baden-Fuller, 2004).

Treći opisani odnos vrijednosti nazivamo dislokacijski jaz i pojavljuje se kada postoji zategnutost odnosa između atribuiranih i nominalno prihvaćenih vrijednosti nasuprot zajedničkih i aspiracijskih vrijednosti. U tim situacijama, vrhovni menadžment potencira određene nominalno prihvaćene vrijednosti, ali isto tako ima i kontrolu nad organizacijskom strukturom i procesima gdje koriste polugu ključnih članova organizacije (ne većine članova) koji posjeduju znanja, vještine ili profesionalne kvalifikacije te ovlasti da izvrše određene zahtjeve kroz navedene strukture i procese (Ackroyd, 1996). Agregirane osobne vrijednosti i aspiracijske vrijednosti (one kakve bi trebale biti) većine

[11] Carlisle i Baden-Fuller (2004) opisuju strateške promjene kroz jedan slučaj u naftnoj industriji gdje je pokušaj izgradnje novih strateških mogućnosti u distribuciji, koji su uključivali fleksibilnije ponašanje vozača cisterni, naišao na veliki otpor. Slična situacija ponovila se u svibnju 2014. godine kada su zaposleni u 69 norveških hotela zaprijetili štrajkom zbog predloženih promjena. Norway Post (2014).

članova organizacije u izravnoj su koliziji s vrijednostima organizacije (one koje većina članova takvima percipira) te nominalno prihvaćenim vrijednostima. Dislokacijski jaz se uglavnom pojavljuje kada organizacije rastu. Jedan od primjera je i kada imamo članove koji pripadaju velikim globalnim organizacijama dislociranima na mnogim tržištima čije su vrijednosti često različite kada se uspoređuju različiti lokaliteti (Hofstede, 1998; Roe i Ester, 1999). Dislokacijski jaz je u suštini jaz između podružnice i korporativnog centra. Takva vrsta jaza se može pojaviti i kod tvrtki koje su cilj akvizicija (Vaara, 2002; Weber, 1996) gdje će tvrtka kupac inicirati promjene te kroz novu strukturu i procese promovirati i nove vrijednosti koje nisu sukladne zajedničkim i aspiracijskim vrijednostima tvrtke koja je kupljena.

Vodstveni jaz nastaje kada nominalne vrijednosti nisu usklađene ni s jednom od preostala tri seta vrijednosti. Često je taj jaz rezultat ciničnog promoviranja nominalno prihvaćenih vrijednosti od strane vrhovnog menadžmenta koje su samo prazne floskule, a cilj im je dati lažni dojam o sukladnosti s idealima društva (Suchman, 1995), i nisu podržane autentičnim ponašanjem vrhovnog menadžmenta (Lencioni, 2002).

Ovaj kratki presjek dinamike i odnosa između 4 oblika vrijednosti samo je ilustracija nekih mogućih situacija. One se neće manifestrirati ovako simplificirano međutim izvjesno je da će se tvrtke kretati unutar kontinuuma od potpunog preklapanja navedenih vrijednosti pa do potpunog raskoraka u vrijednostima.

Vrijednosti se temelje na, potencijalno, konfliktnim ljudskim potrebama. Vrijednosti su i relativno trajne, ali ih je moguće kroz vrijeme i mijenjati. Broj vrijednosti[12] koje se mogu prepoznati, artikulirati, definirati ili usvojiti praktički je neograničen, međutim sve te vrijednosti će se moći klasificirati odnosno smjestiti u neku baznu kategoriju/klaster koji smo ranije spominjali (Rokeach, 1973; Schwartz 2012). U svakom slučaju radi se o

[12] Poslovni magazine YFS daje pregled 100 ključnih vrijednosti u 15 visoko uspješnih organizacija, Nicol (2013), YFS Magazine.

kompleksnoj materiji i stoga je razumljivo da u literaturi postoje različiti pristupi u opisu, definiranju i operacionaliziciji organizacijskih vrijednosti.

U današnjim poslovnim okolnostima uočavamo kontradiktornu situaciju koju karakterizira složenost zahtjeva koji se postavljaju pred menadžment odnosno zaposlene. Naime, s jedne strane govorimo o turbulentnim poslovnim prilikama, imperativu organizacijske i osobne fleksibilnosti gdje između ostalog za zaposlenike nema jamstva sigurnosti posla[13] dok s druge strane imamo očekivanja po kojima se od zaposlenih sve više očekuje identificiranje s organizacijom u kojoj rade, što znači da bi njihovo djelovanje, odluke i ponašanje trebale odražavati *vrijednosti*, *principe* i *uvjerenja* organizacije. U tom smislu je interes zananstvenika i tvrtki za ovo područje razumljiv gdje među ostalim postoji i opasnost da deklarirane organizacijske vrijednosti toliko odudaraju od stvarnosti da se ponekad među zaposlenima čitaju kroz cinizam ili čak predstavljaju prijetnju koja u sebi može nositi ozbiljne gubitke za organizaciju (Elash, 2011).

2.2 Koncept sukladnosti pojedinaca i organizacija

Ako se krene od same definicije organizacije odnosno dinamike koja se odvija unutar organizacije u pravilu se govori o interakciji nekoliko faktora, a koji uvijek i neizostavno uključuju ljudski resurs. Garvin definira organizacijsku dinamiku, u najširem smislu, kao ukupnost zadataka i aktivnosti koje zajedno - i samo zajedno - transformiraju ulaze (engl. *input*) u izlaze (engl. *output*). Unutar organizacija, ti ulazi i izlazi mogu biti sačinjeni od ljudi, opreme, materijala i informacija (Garvin, 1998). Kao i svaka ljudska zajednica, koja unutar sebe ima svoj vlastiti sustav vrijednosti, tako i svaka organizacija odnosno tvrtka ima svoj vlastiti sustav vrijednosti (Kenny, 1994). U tom kontekstu Gorenak i Košir (2012) govore kako postoji veza između vrijednosti pojedinaca i organizacijskih vrijednosti gdje vrijednosti organizacije proizlaze od vrijednosti pojedinaca. Takav pristup počiva na

[13] Korn i Kwoh (2012) govore kako sigurnost posla postaje stvar prošlosti i gdje su očekivanja u tom smislu dramatično pala.

premisi kako su ishodište u oblikovanju organizacijske kulture osobne vrijednosti pojedinaca, a budući su organizacijske vrijednosti jedan od temelja organizacije to za sobom povlači i zaključak kako se organizacijske vrijednosti razvijaju iz osobnih vrijednosti (Gorenak i Košir, 2012).

Pitanje usklađivanja osobnih i organizacijskih vrijednosti od velike je važnosti u složenom procesu upravljanja organizacijskim vrijednostima. Collins i Porras (1994) opisuju kako se u izgradnji izvrsne organizacije veći dio aktivnosti odnosi na usklađivanje osobnih vrijednosti zaposlenih s vrijednostima organizacije[14].

Kako smo ranije vidjeli, za vrijednosne sustave se može reći da su relativno stabilni i trajni, ali oni nisu u cijelosti fiksni, jer tada promjene i korekcije ne bi bile moguće. Promjene se događaju, inkrementalno, tijekom vremena, gdje pojedinci i skupine uče te se u tom procesu i prilagođavaju. Promjene mogu biti pojedinačne i ograničene no ipak pristune gdje imamo prilagodbu drugim sustavima vjerovanja i djelovanja (Meglino i Ravlin, 1998; Rokeach, 1973).

Bilo je pokušaja u intergriranju različitih konceptualizacija i operacionalizacija P-O koncepta pa će se stoga u nastavku istražiti teoretski okvir, domena, oblici, mjerenje te implikacije koje u sebi P-O sukladnost nosi.

2.2.1 Sukladnost pojedinca i organizacije

Razina sukladnosti pojedinca i organizacije bila je predmet mnogih istraživanja kojima je bio cilj razmotriti što uvjetuje sukladnost i kakve su njegove posljedice (Bowen, Ledford i Nathan, 1991). Judge i Ferris (1992) zaključuju kako zbog mnogostrukih konceptualizacija

[14] U knjizi *Great by Choice* Collins i Hansen govore kako je većina parametara izvan kruga mogućnosti utjecaja organizacije (financijska tržišta, globalni trendovi, globalno tržišno natjecanje, tehnološki proboji pa čak su, po njima, i kupci izvan lokusa kontrole organizacije) no način kako organizacija radi i tim koji je sačinjava jesu u domeni utjecaja i to za organizaciju postaje fokus napora, Collins (2011).

i operacionalizacija ne postoji jedinstvena definicija P-O sukladnosti, što je rezultiralo postojanjem nekoliko različitih određenja P-O sukladnosti. Sukladnost osobe odnosno pojedinca i organizacije definirana je kao podudarnost ili kompatibilnost između vrijednosti organizacije i vrijednosti pojedinaca (Chatman, 1989). P-O sukladnost temelji se na pretpostavci da pojedinci traže i teže postizanju i održavanju korespondencije s njihovim organizacijama (Schneider, Goldstein i Smith, 1995).

Evidentno je da većina istraživanja definira P-O sukladnost kao kompatibilnost između pojedinaca i organizacija, međutim kompatibilnost može biti koncipirana na različite načine i to je predstavljalo realan problem u istraživanjima pa je bilo nužno na relativno jasan način definirati ponuđeni koncept. Dva su ključna pristupa koji nam pomažu u objašnjavanju i razumijevanju P-O sukladnosti. Muchinsky i Monahan (1987) daju svoje viđenje u definiranju odnosno konceptualizaciji sukladnosti pa razlikuju dvije vrste sukladnosti:

1. *Suplementarna sukladnost* – gdje osoba posjeduje osobine koje su slične onima što ih posjeduju osobe iz okoline pa se osoba lakše uklapa jer dolazi u sebi srodnu sredinu i

2. *Komplementarna sukladnost* – osoba ima karakteristike koje nadopunjuju okolinu ili ju čine kompletnom (cjelinom), i gdje osoba svojim dolaskom nadodaje ono što je možda u okolini nedsotajalo (u stručnom ili vrijednosnom smislu).

Drugu perspektivu P-O sukladnosti nudi Sekiguchi (2004) kroz dva dodatna načina diferenciranja sukladnost:

1. Sukladnost *potreba–ponuda* (engl. *need–supply fit*) – kod ove vrste sukladnosti organizacija zadovoljava potrebe, zahtjeve ili želje osobe. Drugim riječima, ova vrsta sukladnosti javlja se kad organizacija može pojedincu ponuditi financijske, fizičke ili psihološke resurse, međuljudske i razvojne prilike i prilike vezane uz sam zadatak koje pojedinac treba, odnosno traži;

2. Sukladnost *potražnja–sposobnost* (engl. *demand–ability fit*) – organizacije imaju određene potrebe kojima osoba, kroz svoje sposobnosti, može udovoljiti. Situacija u kojoj imamo doprinos pojedinca u ispunjavanje zahtjeva i potreba organizacije. Ti zahtjevi mogu biti u obliku vremena, truda, predanosti, znanja, vještina i sposobnosti.

U tablici 4. su prikazane neke od organizacijskih odnosno osobnih potreba koje se spominju u *potreba-ponuda* i *potražnja-sposbonost* sukladnostima.

Tablica 4. Primjeri organizacijskih i osobnih potreba

Organizacijske potrebe	Osobne potrebe
Lojalnost organizaciji	Dobra plaća
Ulaganje truda	Sigurnost posla
Kooperativnost zaposlenika	Biti s drugim ljudima
Kreativnost	Dobro vođenje
Praćenje uputa	Prilike za karijeru
Kvalteta rada	Izazovan posao
Predanost organizacijskim ciljevima	Osjećaj postignuća
Kolegijanost sa suradnicima	Dobri radni uvjeti
Poštivanje autoriteta	Biti dio organizacije
Zadovoljstvo zaposlenika	Prilika za preuzimanje odgovornosti

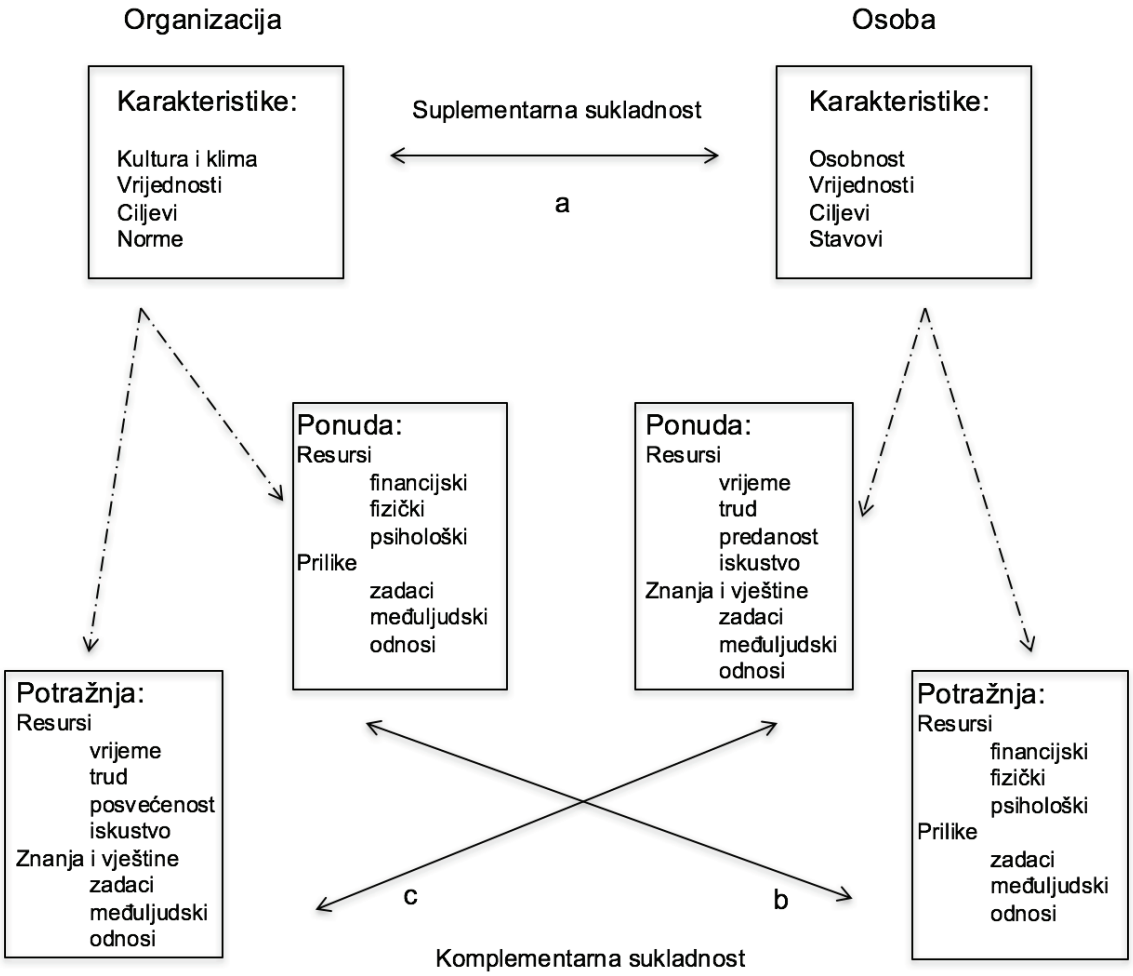
Izvor: Silverthorne C. 2004. The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. Leadership Organization Development Journal, 25(7), str. 595.

Iako su o navedenim perspektivama autori intenzivno pisali i dubinski istraživali, rijetko su perspektive bile integrirane. Većina empirijskih istraživanja o sukladnosti su definirana

samo iz jedne od ponuđenih perspektiva, zanemarujući postojanje drugih (Bretz, Rynes i Gerhart, 1993).

Slika 7 jasno prikazuje konceptualizaciju P-O sukladnosti i u sebi sadrži glavne karakteristike i odnose sukladnosti opisane kroz sve 4 spomenute dimenzije (*suplementarno, komplementarno, potreba–ponuda, potražnja–sposobnost*).

Slika 7. Konceptualizacija P-O sukladnosti



Izvor: Kristof A. L. 1996. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, Personnel Psychology, 49, str. 4.

U ovom modelu, *suplementarna sukladnost* označena je strelicom *a* i predstavljen je kao odnos između temeljnih obilježja organizacije i osobe. Za organizaciju karakteristike tradicionalno uključuju; kulturu, klimu, vrijednosti, ciljeve i norme. Na strani pojedinca (osobe) karakteristike, koje su se najčešće istraživale, uključuju; vrijednosti, ciljeve, osobnost i stavove. Kada postoje sličnosti između organizacije i pojedinca na tim karakteristikama, kažemo da postoji suplementarna sukladnost.

Osim tih temeljnih obilježja, organizacije i pojedinci se mogu opisati i kroz ono što oni nude odnosno potražuju, a ti se odnosi temelje na sporazumu o radu koji definira relacije jednih prema drugima. Ponuda i potražnja će biti pod utjecajem temeljnih karakteristika oba entiteta (Schein, 1985), što je naznačeno crtkanim strelicama na slici 7. Međutim, ponuda i potražnja predstavljaju, kod obiju strana, različite dimenzije kod kojih se može, a i ne mora pojaviti sukladnost. Organizacije nude financijske, fizičke i psihološke resurse, kao i zadatke vezane za posao te međuljudske i razvojne mogućnosti koje su potrebne pojedincu. Kada navedena ponuda organizacije zadovolji potražnju pojednica govorimo o sukladnosti koju nazivamo *potreba-ponuda* (strelica *b* na slici 7). Isto tako, organizacije zahtijevaju doprinos od strane svojih zaposlenika u smislu; vremena, truda, predanosti, znanja, vještina i sposobnosti. Kada dođe do uparivanja potražnje organizacije s jedne i ponude zaposlenika s druge strane onda dolazi do sukladnosti koja je poznatija kao *potražnja–sposobnost* (strelica *c* na slici 7). Ove dvije relacije (*b* i *c*) odgovaraju onome što Muchinsky i Monahan (1987) definiraju kao *komplementarna sukladnost*.

Na temelju gore opisanih odnosa P-O sukladnost se definira kao kompatibilnost između ljudi i organizacija koja se javlja kada: (a) najmanje jedan entitet pruža ono što drugom treba, ili (b) dijele slična temeljna obilježja, ili (c) oboje (Kristof, 1996). Ovako prikazana definicija omogućuje integraciju suplementarne i komplementarne konceptualizacije P-O sukladnosti. Postoji nekoliko pristupa u operacionalizaciji izučavanja P-O sukladnosti. Prva operacionalizacija temelji se na suplementarnoj sukladnosti i usmjerena je na sličnost između temeljnih karakteristika pojedinca i organizacije. U osnovi se radi o sukladnosti individualnih i organizacijskih vrijednosti (Kristof, 1996).

Druga operacionalizacija utemeljena je na Schneiderovu ASA (engl. *attraction-selection-attrition*) modelu (Schneider, 1987; prema Kristof, 1996), gdje se u istraživanjima koristila sukladnost pojedinca s organizacijskim vodstvom odnosno suradnicima (Vancouver, Millsap i Peters, 1994). ASA model temelji se na pretpostavci da slične osobe privlače (ili odabiru) organizacije koje imaju ciljeve slične njihovima, odnosno one organizacije koje im omogućuju da postignu svoje ciljeve (Schneider, 1987; prema Kristof, 1996). Kod trećeg pristupa, operacionalizacija P-O sukladnosti provedena je kroz dimenziju *potrebe–ponude* te je definirana kao sukladnost individualnih *preferencija* i *potreba* te organizacijskog sustava i struktura (Bretz, Ash i Dreher, 1989). Ova operacionalizacija se promatra i u kontekstu teorije prilagodbe radu (engl. *theory of work adjustment*) (Dawis, 2005). Prema ovoj teoriji, pojedinac traži radnu okolinu koja će zadovoljiti njegove potrebe, ali i organizacija traži pojedince koji će ispuniti potrebe organizacije. Taj odnos, odnosno stupanj usklađenosti potreba utječe na zadovoljstvo kako pojedinca, tako i organizacije. Ovaj pristup je češće korišten pri objašnjavanju stupnja sukladnosti osobe i zanimanja[15], ali se koristi i u istraživanjima P-O sukladnosti (Bretz i Judge, 1994). I na kraju, četvrti pristup u istraživanju, sukladnost promatra kroz kompatibilnost individualnih *karakteristika* pojedinca i organizacijske klime, gdje klima predstavlja percepciju karakteristika organizacijske okoline (Sušanj, 2005). Shodno ovom opisu, za P-O sukladnost se može reći da odražava suplementarnu kompatibilnost. Znanstvenici, uglavnom, u svojim radovima ne navode tip konceptualizacije pa je ponekad teško odrediti radi li se o suplementarnoj ili komplementarnoj *potreba-ponuda* perspektivi P-O sukladnosti.

Kao što je prikazano, model konceptualizacije P-O sukladnosti razlikuje nekoliko različitih perspektiva iz kojih se mogu promatrati kompatibilnost pojedinca i organizacije i one po svojim karakteristikama nisu kontradiktorne. Čak štoviše, gore opisani modeli operacionalizacije navode na zaključak da se optimalna P-O sukladnost može postići kada jedan entitet (osoba ili organizacija) ispunjava potrebe drugog te da uz to i dijele slične temeljne osobine.

[15] Sukladnost osobe i zanimanja ili p-V sukladnost bit će objašnjena kada budemo spominjali oblike sukladnosti.

2.2.2 Oblici sukladnosti osoba i organizacija

Nakon uvida u konceptualizciju P-O sukladnosti vrijedno je spomenuti gdje i kako se P-O sukladnost uklapa u koncept sukladnosti osobe i okoline (engl. *p-E fit* odnosno *person-environment fit*). Sukladnost između osobe i okoline oslanja se na nekoliko teorija među kojima je teorija interakcije (Lewin, 1951) jedna od temeljnih u poimanju tog odnosa. Naime, teorija interakcije iznosi da je ponašanje pojedinca (engl. *behavior B*) determinirano interakcijom koju nalazimo između pojedinca (*p*) i okoline (engl. *environment E*), a koju možemo prikazati kroz jednadžbu: B = *f*(p,E) (Kristof-Brown, Jansen i Colbert, 2002). Centralna premisa ove teorije je da će osoba unutar određenog socijalnog konteksta imati pozitivna iskustva onda kada su karakteristike okoline dobro podešene s osobnim karakteristikama pojedinca (Kristof-Brown, Jansen i Colbert, 2002). U literaturi se, uglavnom, p-E sukladnost sastoji od četiri oblika gdje se pored P-O sukladnosti spominju i sljedeća tri oblika sukladnosti (Kristof, 1996):

1. Sukladnost pojedinca i zanimanja: *p-V sukladnost;*
2. Sukladnost pojedinca i grupe: *p-G sukladnost;*
3. Sukladnost pojedinca i posla: *p-J sukladnost;*

Njih je važno ukratko objasniti zbog što preciznijeg definiranja i boljeg razlikovanja u odnosu na P-O sukladnost.

Sukladnost pojedinca i zanimanja, *p-V sukladnost* (engl. *person-vocation fit*), najširi je odnos koji osoba može imati s radnom okolinom, a vezana je na struku u kojoj pojedinac djeluje. Ovaj oblik se gradi na teoriji strukovnog razvoja (Super, 1953) koja podrazumijeva da ljudi biraju svoje zanimanje na temelju podudarnosti zanimanja i poimanja sebe (engl. *self concept*). Slično tome, Holland (1985) iznosi teoriju da i ljudi i zanimanja imaju *osobnost*, a koju je opisao kroz RIASEC tipologiju (realne, istraživačke, umjetničke, društvene, poduzetničke i konvencionalne tipove osobnosti) (Holland, 1985). U osnovi kod ovog oblika sukladnosti imamo sukladnost koja se odnosi na sličnost karakteristika osobe i okruženja vezanog uz određeno zanimanje, pri čemu ljudi odabiru zanimanje, odnosno

karijere koje zadovoljavaju njihove afinitete. Glavni prigovor ovoj teoriji je taj što ona može predvidjeti strukovni izbor pojednica, ali ne pridonosi predviđanjima o sukladnosti pojednica s pojedinim organizacijama zbog varijacija organizacijskih kultura među organizacijama unutar iste industrije odnosno struke (Chatman, 1991).

Kod sukladnosti pojedinca i grupe ili *p-G sukladnosti* (engl. *person-group fit*) naglasak je na radnim timovima koji se sve više koriste u korporativnom svijetu i gdje konstrukt osoba-grupa postaje sve značajniji (Guzzo i Salas, 1995). Sukladnost se temelji na kompatibilnosti između pojedinaca i njihovih radnih skupina. Definicija radne skupine, međutim, može biti u rasponu od male skupine neposrednih suradnika bilo koje podjedinice organizacije, kao što su to odjeli ili sektori, bez obzira radi li se o funkcionalnoj ili geografskoj organizaciji tvrtke (Kristof, 1996). Specifičnost ovog pristupa sadržana je u činjenici da organizacija i njezini dijelovi ne moraju dijeliti iste norme i vrijednosti pa shodno tome i sama razlika između p-G sukladnosti i P-O sukladnosti može biti vrlo velika (Trice i Beyer, 1995).

Treći oblik koji će se ovdje spomenuti, a koji se razlikuje od koncepta P-O sukladnosti je sukladnost pojedinca i posla odnosno *p-J sukladnost* (engl. *person-job fit*). p-J sukladnost definirana je kao kompatibilnost između sposobnosti koje neka osoba posjeduje i zahtjeva posla[16] ili kao kompatibilnost želja pojedinca i obilježja posla[17]. Kod ovog oblika pojavljivao se terminološki problem jer se u istraživanjima sukladnosti *posao* kao pojam ponekad izjednačavao s okolinom (Blau, 1987), što je izazivalo nesporazume u interpretaciji rezultata istraživanja. Kod sukladnosti se posao definira kao; zadaci koje će pojedinac obaviti u zamjenu za zapošljavanje (Kristof, 1996). Koristeći ovu definiciju, p-J sukladnost treba promatrati u odnosu na poslove koje osoba obavlja, a ne organizaciju u kojoj se posao obavlja. Iako je vjerojatno da će mnogi zahtjevi posla biti refleksija karakteristika organizacije, oni su konceptualno drugačiji element u odnosu na radnu okolinu. U istraživanjima se nepostojanje značajnije korelacije između mjera P-O ili p-J, gdje

[16] Kao što vidimo ovdje se radi o *potražnja-sposobnost* dimenziji sukladnosti.

[17] Dok god druge imamo *potreba-ponuda* dimenziji sukladnosti.

pojedinci percipiraju različite stupnjeve sukladnosti posla kojeg obavljaju i sukladnosti prema organizaciji, tumači kao potvrda da se radi o dva različita konstrukta (O'Reilly, Chatman i Caldwell, 1991).

Kao rezime izloženih oblika sukladnosti može se zaključiti kako se ovdje spomenuti različiti aspekti okoline, koji mogu biti i međusobno povezani, ipak razlikuju. Postoji solidna konceptualna i empirijska podrška za distinkciju između P-O sukladnosti i drugih vrsta podudarnosti koji su opisani. Iako su u istraživanjima i ovi drugi oblici jednako zanimljivi za proučavanje kao faktori koji mogu utjecati na različite ishode u organizacijskoj dinamici, u ovom radu pozornost je usmjerena na konstrukt P-O sukladnosti. I još važnije, nakon što je P-O sukladnost definirana, uz objašnjenje što ona je i što ona nije, može se pristupiti izboru načina mjerenja u ovom istraživanju.

2.2.3 Mjerenje P-O sukladnosti

Rasprave u znanstvenim radovima, koji su se bavili osobnim, odnosno organizacijskim vrijednostima, dovele su do teorija koje tvrde da je ponašanje u organizacijama rezultat složenih interakcija između obilježja organizacijskog konteksta i karakteristika pojedinaca (Chatman, 1991). Stoga se ovdje postavlja pitanje na koji način mjeriti te složene interakcije P-O sukladnosti. Kako bi nešto bilo usporedivo, u ovom slučaju su to pojedinac i organizacija, mjere moramo opisivati istim dimenzijama sadržaja (Edwards, 1991). Patsfall i Feimer (1985; prema Kristof, 1996) pak smatraju da usporedive mjere nisu nužne. Ova podijeljena mišljenja zahvaćaju i debatu povezanu s definicijom usporedivih mjera, tj. koliko mjere moraju biti slične da bi dostigle standarde usporedivosti. Kao nekakvo opće pravilo, treba nastojati što više povećati usporedivost mjera, međutim u slučaju neusporedivih mjera potrebno je jasno specificirati konstrukte i dimenzije koje ispitujemo, kao i razlog zašto su pojedinac i organizacijski konstrukt konceptualno povezani (Kristof, 1996).

Nakon što se odaberu osobne i organizacijske karakteristike koje će se ispitivati, postoje različite tehnike koje su raspoložive za procjenu razine sukladnosti. Kristof (1996) navodi kako postoji nekoliko podjela načina mjerenja:

1. neposredno;
2. objektivno posredno;
3. percipirano posredno.

Neposredno mjerenje u sebi uključuje eksplicitno pitanje pojednicu; u kojoj mjeri postoji podudarnost između njih i organizacije. Prema ovom pristupu, P-O sukladnost je procjena pojedinca o sukladnosti, neovisno o tome postoji li realna ili objektivna sukladnost. To je prema Kristof (1996) istovremeno i glavna kritika ovog načina mjerenja gdje se P-O sukladnost opisuje na nekoj općoj razini i predstavlja podudarnost u općem smislu kod kojih nemamo dimenzije usporedbe. Na kraju, kada se kroz ovo mjerenje povezuju mjere drugih stavova vezanih uz ishode rada pojavljuje se i problem pristranosti (na primjer, *Mislim da sam se dobro uklopio, tako da moram biti zadovoljan svojim poslom*).

P-O sukladnost se također može mjeriti *posredno* i to na dva načina; objektivno i percipirano. *Posredne mjere* sukladnosti u svom pristupu daju mogućnost provjere sukladnosti bez da izravno od ispitanika uključenih u procjenu tražimo mišljenje. Zbog toga Kristof (1996) kaže da ove mjere odražavaju stvarnu P-O sukladnost. No, James (1982) tvrdi kako metode koje mjere organizacijske varijable temeljene na percepciji ne mogu imati nekakvu svoju *stvarnu* mjeru nego isključivo percipiranu.

Objektivna posredna mjera (ili *cross-level* mjera) je mjera koja uključuje procjenu kompatibilnosti pojedinca s *provjerenim* karakteristikama organizacije, dakle uključuje mjerenje karakteristika na dvije razine analize (Klein, Dansereau i Hall, 1994) po čemu je mjera i dobila svoj naziv. I dok mjerenje na razini pojednica nije problematično, mjerenje organizacijskih karakteristika, odnosno vrijednosti organizacije jest. Po ovom konceptu drugu razinu analize, odnosno procjenu organizacijskih vrijednosti procjenjuje rukovodstvo organizacije ili ga procjenjuju treće strane koje nisu obuhvaćene ispitivanjem

P-O sukladnosti, a poznaju organizaciju. Chatman (1991) postavlja pitanje mogu li se, u tom smislu, procjene rukovodstva uzeti kao opće organizacijske vrijednosti[18]. Kristof (1996) nudi rješenje kroz uključivanje većeg broja menadžera i partnera koji su upoznati s organizacijskim vrijednostima. Uglavnom, za ovakav pristup mjerenju potrebna je provjera varijabiliteta individualnih karakteristika i konsenzus vezan uz odgovore o organizacijskim karakteristikama.

Druga posredna mjera je *percipirana posredna mjera* (engl. *individual-level*), u kojoj, za razliku od prethodne mjere, karakteristike organizacije nisu unaprijed provjerene, odnosno utvrđene, nego predstavljaju percepciju karakteristika okoline samog pojedinca. Dakle, ista osoba procjenjuje osobne vrijednosti i vrijednosti organizacije, i to na jednakim dimenzijama, kako bi dva dobivena profila bila usporediva (Kristof, 1996). Ovakav pristup u mjerenju sukladnosti pojedinac-organizacija primijenjen je i u ovom radu. Mjere se obično sastoje da svaki ispitanik paralelno odgovara na pitanja poput "Što Vi vrednujte?" i "Što vrednuje Vaša tvrtka?" Cijelo mjerenje se provodi na individualnoj razini.

Budući da se u teoriji P-O sukladnosti govori o skladu pojedinca s organizacijskim vrijednostima, pitanje je zašto bismo koristili mjeru organizacijskih vrijednosti generiranu iz perspektive tog istog pojedinca? Glavni razlog korištenja spomenutog pristupa se vidi u tome što je percepcija pojedinca njegova/njena percepcija stvarnosti i koja determinira kognitivne procjene i reakcije pojednica u određenim situacijama (Nisbett i Ross, 1980). Dakle, percepcija pojedinca o organizacijskim karakteristikama može imati jači utjecaj na ishod pojedinih varijabli, kao što su stres, zadovoljstvo ili predanost, nego kada bi ih uspoređivali sa *stvarnim* karakteristikama organizacije. To može biti osobito važno kada govorimo o sukladnosti koje su teško provjerive, kao što su to vrijednosti i ciljevi (Kristof, 1996). Metaanalize (Hoffman i Woehr, 2006; Verquer, Beehr i Wagner, 2003) dale su pregled istraživanja koja su se bavila odnosom različitih mjera P-O sukladnosti i radnih ishoda. Usporedba rezultata pokazuje kako je neposredna mjera sukladnosti jače

[18] Posebno ako uzmemo u obzir istraživanja koja smo spomenuli u ranijem poglavlju, i gdje vrijednosti koje zastupa rukovodstvo nazivamo *nominalno prihvaćenim* vrijednostima (op.a.).

povezana sa *stavovima* vezanim uz ishode rada od ostale dvije mjere, ali da je najslabije povezana s *ponašanjima* vezanim uz ishode rada. Isto tako pokazalo se da je *objektivna posredna mjera* najjače povezana s ponašanjima vezanim uz radne ishode. U mjerenju P-O sukladnosti imamo uobičajene načine izračuna (indeksa) P-O sukladnosti, neovisno radi li se o objektivnim ili percipiranim posrednim mjerama. Indeksi se mogu podijeliti u dvije skupine: indeksi bivarijantne kongruentnosti i indeksi sličnosti profila (Edwards, 1994). P-O indeksi sukladnosti bivarijantne kongruentnosti su:

1. *algebarska razlika, (x-y)* - najčešće korišten indeks sukladnosti, a temelji se na algebarskoj razlici između dva mjerenja;
2. *apsolutna razlika,* |*x-y*| **-** još jedan vrlo poznat indeks sukladnosti koji predstavlja apsolutnu razliku između dva mjerenja;
3. *kvadrirana razlika,* $(x-y)^2$ **-** indeks konceptualno sličan dvama prethodnima, ali je malo rjeđe korišten. Predstavlja kvadriranu razliku između dva mjerenja.

Indeksi sličnosti profila koriste se u slučaju multiplih prediktora:

1. *suma apsolutnih razlika,* |*D*|;
2. *suma kvadriranih razlika,* D^2;
3. *korijen sume kvadriranih razlika, D*;
4. *korelacija profila, Q* – ispituje sličnost u rang poretku elemenata profila pojedinca i profila organizacije.

Osim spomenutih indeksa Edwards (1994) predlaže i korištenje polinominalne regresije. Na taj bi se način izbjeglo da se mjera sukladnosti pojedinca i organizacije svede na jedan rezultat koji predstavlja sukladnost nego bi umjesto toga i pojedinac (P) i organizacija (O) i zajednički pojam višeg reda (P^2, PxE, E^2) bili uključeni u ispitivanje kao prediktori. Kao instrumenati za mjerenje P-O sukladnosti koriste se različiti upitnici. Za prikupljanje podataka koriste se:

a) normativna metoda - skala Likertova tipa kako bi procijenili navedene tvrdnje i to svaku vrijednost zasebno;
b) ipsativna metoda - ispituje preferencije između vrijednosti tako da ispitanici moraju ili rangirati skup vrijednosti ili prisilno odabrati jednu od dvije vrijednosti.

Bretz i Judge (1994) uočili su kako se i upute o popunjavanju upitnika razlikuju u dijelu operacionalizacije osobnih odnosno organizacijskih vrijednosti. Kod jednih se u istraživanju organizacijske vrijednosti ispituju upitnikom uz uputu sudionicima da procjene koliko pojedina tvrdnja opisuje njihovo trenutno organizacijsko okruženje, dok se osobne vrijednosti ispituju kroz uputu da sudionici procijene *u kojoj mjeri* pojedina tvrdnja *opisuje njih osobno.* Kod Chatmana (1991) se u korištenju OCP-a (engl. *Organizational Culture Profile*), osobne vrijednosti kod P-O sukladnosti provjeravaju tako da ispitanici procjenjuju koliko su pojedine vrijednosti *poželjne,* odnosno *važne u idealnoj* radnoj situaciji.

Postojeće organizacijske vrijednosti provjeravaju se kroz procjenu koliko su pojedine vrijednosti karakteristične za njihovu organizacijsku cjelinu, odnosno koliko su one zapravo važne u organizaciji (Borg et al., 2011). Na kraju opisa mjerenja P-O sukladnosti vrijedno je spomenuti i načine mjerenja u dosadašnjim istraživanjima različitih razina P-E sukladnosti (zanimanje, posao ili organizacija) uzimajući u obzir vrstu konceptualizacije i način propitivanja podudarnosti (neposredno ili posredno), tablica 5.

Tablica 5. Koncepti i razine mjerenja sukladnosti

	Razina mjerenja		
Konceptualizacija	**Pojedinac-Posao (P-J fit)**	**Pojedinac-Organizacija (P-O fit)**	**Pojedinac-zanimanje (P-V fit)**
Potreba-Ponuda	Neposredno	Neposredno i posredno	Posredno
Potražnja-Sposobnost	Neposredno i posredno	Posredno	Posredno
Vrijednosti	n/a	Neposredno i posredno	?

Izvor: Kennedy M. 2005; An Integrative investigation of Person-Vocation Fit, Person-Organization fit and Person-Job fit perceptions, str.19.

U istraživanjima se susreću i neposredan i posredan pristup u mjerenju sukladnosti kroz različite konceptualizacije. P-O sukladnost moguće je, što posredno što neposredno, mjeriti kroz sva tri koncepta dok za preostala dva to nije slučaj[19].

2.2.4 Implikacije P-O sukladnosti na organizaciju

U posljednjih desetak godina pored znanstvenika, P-O sukladnost kao tema privukla je pozornost i menadžera jer se razumijevanje područja može primjeniti u upravljanju organizacijama kao i upravljanju ljudskim resursima. Organizacije se suočavaju s okolnostima koje smo ranije opisali kao turbulentne i koje zahtjevaju mnogo odlučnih i jasnih, ponekad i bolnih, aktivnosti kao što su smanjenje broja zaposlenih (engl. *downsizing*), aktivno upravljanje promjenama te sve više inicijativa u kojima se kao motiv pojavljuje izvrsnost i kvaliteta. Rao (2013) u svom radu govori o upravljanju vrijednostima na relaciji pojedinac-organizacija te o implikacijama njihove sukladnosti odnosno nesukladnosti. Smanjena P-O sukladnost može dovesti do konflikata, smanjenog zadovoljstva poslom i niže razine odanosti dok s druge strane viša razina sukladnosti dovodi do povećanog zadovoljstva zaposlenika (Rao, 2013). U tom kontekstu postoje i istraživanja koja su diferencirala sukladnost pojedinac-posao od koncepta sukladnosti pojedinac-organizacija. Naime, nije neobično da se zaposlenici transferiraju na različita radna mjesta unutar organizacije te se s tog aspekta koncept P-O sukladnosti uzima kao primjereniji i smisleniji u odnosu na sukladnost pojedinac-posao (Bowen, Ledford i Nathan, 1991). Buchanan i Huczynski (2010) govore i o važnosti postizanja visoke razine P-O sukladnosti kroz selekciju i socijalizaciju, a koja se promatra kao ključ zadržavanja radne snage koja je fleksibilna i odana.

[19] U ovom slučaju *n/a* ukazuje da konceptualizacija mjerenja nije teoretski moguća dok simbol upitnik ukazuje da je konceptualizacija teoretski moguća, ali do sada nije provedeno niti jedno istraživanje, Kennedy (2005).

Sve navedeno, nešto ranije, sažima i rad koji navodi da su najproduktivnija radna okruženja rezultat dobrog spoja, odnosno preklapanja između obilježja pojedinca i organizacije, koji oni nazivaju princip podudarnosti (Aronoff i Wilson, 1985). Schneider (1987), govori kako pojedince privlače organizacije koje imaju vrijednosti slične njihovima. Jednako tako i organizacije nastoje odabrati djelatnike koji će dijeliti njihove vrijednosti. Dakle, kada se govori o sukladnosti vrijednosti pojedinca i organizacije, ona se uspostavlja u samom početku, već pri odabiru zaposlenika. Prema Verplanken (2004) sukladnost se može povećati i u kasnijoj fazi, kada zaposlenik prolazi proces postupne socijalizacije i upoznavanja organizacije i onoga što je za tu organizaciju važno, njezinih vrijednosti i kulture. S druge pak strane, do smanjene sukladnosti može doći iz više razloga. Jedan od njih je kada se u procesu odabira zaposlenika zanemare vrijednosti osobe te se pažnja usmjeri isključivo na radno iskustvo i obrazovanje. Također, do smanjenja sukladnosti može doći i tijekom radnog vijeka zaposlenika, kao rezultat osobnog razvoja ili promjena u organizaciji (Verplanken, 2004).

Razumijevanje u kojoj se mjeri vrijednosti neke osobe preklapaju s vrijednostima organizacije korisna je jer poboljšava našu sposobnost predviđanja u kojoj mjeri će se vrijednosti pojedinca promijeniti kroz pripadnost određenoj organizaciji odnosno u kojoj mjeri će se pojedinac pridržavati organizacijskih normi. Naime pripadnost organizaciji može oblikovati i mijenjati osobne vrijednosti (Whyte, 2013). Mortimer i Lorence (1979) su ranije utvrdili da se vrijednosti (npr. orijentacija na ljude, autonomija) mijenjaju ovisno o iskustvu rada u organizaciji. Naime, ljudi su usvojili vrijednosti za koje su bili nagrađeni u organizacijama u kojima su radili no isto tako u interkaciji pojedinac-organizacija moguće je da i pojedinac može utjecati na vrijednosti organizacije (Chatman, 1989). Chatman (1989) dalje navodi kako se može pojaviti i treća opcija odnosno mogućnost po kojoj se u slučaju da nema sukladnosti, odnosno prilagodbe u vrijednostima između pojedinca i organizacije dolazi do odlaska zaposlenika iz organizacije, a Simons i Hinkin (2001) ukazuju kako je fluktuacija zaposlenih u hotelijerstvu detektirana kao poseban i vrlo ozbiljan problem. Jacobsen (2012), s druge strane, odlazak nekog od zaposlenika zbog niže razine P-O podudarnosti ne vidi kao nužno negativno za organizaciju jer postoje

situacije kada se pojedinac ne može ili ne želi uklopiti u postojeću organizaciju pa je napuštanje (što svojevoljno, sporazumno ili prisilno) posljedica nekompatibilnosti.[20]

Ovdje je vrlo bitno naglasiti i jednu od implikacija koja ima posebnu važnost za ovaj rad. Naime, P-O sukladnost se kao sukladnost pojedinca i organizacije prepoznaje kao jedan od čimbenika koji potiču angažiranje zaposlenika. Povećanje angažiranosti objašnjava se kroz višu razinu podudarnosti vrijednosti između zaposlenog i organizacije, a koje se razlikuju od organizacije do organizacije McBain (2007).

Kod zaposlenih kojima se osobne vrijednosti preklapaju s organizacijskim vrijednostima postoji veća vjerojatnost kako će više pridonijeti organizaciji na konstruktivan način. Tako su O'Reilly i Chatman (1986) utvrdili da veća podudarnost između osobnih i organizacijskih vrijednosti predviđa i veću vjerojatnost da zaposleni pokažu, kako to autori nazivaju, *ponašanje s dodatnim-ulogama* (engl. *extra-role behaviors*), što se uklapa u definiciju više razine angažiranosti.

Međutim, iznimno visoka razina P-O sukladnosti među članovima organizacije može dovesti i do ponašanja koje za rezultat ima neučinkovitost, kako zaposlenog tako i organizacije u cjelini. Situacije u kojima postoji takva P-O sukladnost imamo konformizam i homogenost koji rezultiraju smanjenom razinom inovacija te nesposobnosti prilagodbe novim okolnostima kako to nalazimo kod Janis i Mann (1977) te McLean (2005).

Nadalje, Brown (1982) ukazuje kako i niska razina P-O sukladnosti može biti poželjna, jer nepodudarnost može potaknuti osobu da se mijenja, raste i uči. Isto tako dovođenje ljudi u organizaciju koji nemaju iste ili slične vrijednosti može dovesti do usporavanja ili potpunog preokreta trenda organizacijske tromosti (neučinkovitosti), a koja organizaciji daje novu priliku za prilagodbom i stvaranjem novih uvjeta za uspjehom (Brown, 1982).

---

[20] Jacobsen (2012) navodi primjer tvrtke Zappos koja u svojoj praksi ima upravo ovakav pristup, kako bi se stvorilo ozračje visokog učinka neke organizacije prakticiraju promicanje vrijednosti izvrsnosti, ali isto tako se bez ustručavanja otkazuju ugovori o radu onima koji, kako oni to kažu, ne žive vrijednosti organizacije.

Stoga, razumijevanje P-O sukladnosti za rezultat može imati i jasnije pozicioniranje njene optimalne razine odnosno mjere (za pojedinca odnosno organizaciju) te pomaže u kvalitetnijem poimanju, prosuđivanju i upravljanju organizacijom. Organizacije uistinu djeluju u vrlo dinamičnom okruženju koje se kontinuirano mijenja. Stoga se moraju kontinuirano tražiti odnosno generirati rješenja koja će odgovoriti na unutarnje i vanjske izazove koje susrećemo u realnosti tržišnog natjecanja. U tom kontekstu se postavlja i pitanje što je to angažiranost zaposlenih i kako ju povećati.

3 ANGAŽIRANOST ZAPOSLENIKA

Bolman i Deal (2008) opisuju organizacije kao kompleksne sustave gdje jedno od ključnih mjesta u postizanju ciljeva organizacije zauzima ljudski faktor. Oni na ljudske resurse gledaju kao na element organizacijske dinamike koji je najosjetljiviji u menadžmentu promjena. U kontekstu brzomijenjajućeg poslovnog okruženja, upravljanje organizacijama i ljudima postaje sve složenije. Burke i Cooper (2004) govore kako globalizacija te velike promjene u komunikacijskoj i informacijskoj tehnologiji dovode do znatnog povećanja konkurencije. Potrošači su također promijenili svoje potrošačke navike. Oni zahtijevaju višu kvalitetu, pouzdanost, izbor, prilagodbu, brzinu i praktičnost za robu i usluge koje kupuju (Rao, 2005). Torres i Kline (2013) u svom radu vide izazove u odnosu s gostima koji od tvrtki očekuju nove, više standarde pruženih usluga jer znaju da imaju i više izbora. Sve navedeno opisuje okolnosti u kojima danas organizacije djeluju.

Odnos između ponašanja zaposlenika, stavova i organizacijskog uspjeha nije nova tema (Bolman i Deal, 2008). Međutim tema angažiranosti zaposlenika u zadnjih je nekoliko godina vrlo prisutna, posebice u stručnoj literaturi (stručne knjige, poslovni časopisi, web stranice itd.)[21]. U njima se iznosi kako angažiranost zaposlenika postaje nova praksa u području ljudskih resursa koju poslovne organizacije mogu koristiti kako bi se nosile s nesigurnošću i turbulentnim uvjetima poslovanja[22]. Koliko god popularizirane ove teme može biti zanimljivo i korisno istovremeno se uočava narazumijevanje i nekonzistentnost u korištenju termina angažiranosti zaposlenika. Međutim, podloga za znanstveno istraživanje angažiranosti zaposlenika postoji i ona se stvara negdje od ranih 1990-ih kada znanstvena zajednica intenzivnije proučava angažiranost zaposlenika (Frese, 2008).

[21] Tako na primjer Little i Little (2006) u svom radu *Employee engagement: Conceptual issues* daju presjek članaka i tekstova koji govore o angažiranosti zaposlenika u stručnoj literaturi te među ostalim spominju Worldplace Magazine, Harvard Business Review i Washington Post.

[22] Pojam angažiranosti zaposlenika se u ovom kontekstu spominje u knjizi Buckingham i Coffman (1999), *First Break All the Rules*. Međutim prvi objavljen članak u kojem imamo termin *angažiranost zaposlenika* nalazimo u Academy of Management Journal *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work* (Kahn, 1990). Od tada mnoge različite i suprotstavljene definicije otežavaju usporedbu termina kao i rezultate istraživanja.

Tako Crawford et al. (2014) iznose podatak kako se od 2000. godine do danas objavilo 250 radova na temu angažiranosti zaposlenika od kojih 80% otpada na razdoblje od 2006. na ovamo te da i dalje postoji potreba za novim saznanjima, novim empirijskim istraživanjima, odnosno širenju korpusa literature u ovom području. Možemo ustvrditi kako je akademskoj zajednici koncept angažiranosti i dalje ostaje relativno nov te kao takav zaslužuje dodatne napore i pozornost u istraživanju jer praktični interes za temom premašuje trenutno dostupne teoretske odgovore na temeljna pitanja poput što to angažiranost uistinu jest, kako može biti povećana, kako i zašto može koristiti pojedincima i organizacijama.

Još jedan od razloga zbog kojeg se angažiranost zaposlenika, kao jedna od tema u području ljudskih resursa, promatra s posebnim interesom jest taj što se:

> "Po prvi put u povijesti menadžmenta, na ljudski um gleda kao na glavnog kreatora vrijednosti te gdje su kvaliteta ljudi i njihova angažiranost ključni čimbenici korporativne vitalnosti i opstanka." (Ulrich, 2004, str. 2).

Urlich (2004) još naglašava kako je privlačenje vrhunskog talenta samo jedan dio korporativne odgovornosti, dok su zadržavanje istih uz njihovu punu angažiranost isto tako kritični. Imamo i stavove poput Podrug, Prester i Filipović (2010) kako daljnji razvitak organizacije pomiče točku optimalne ravnoteže prema prilagodljivosti, elastičnosti i fleksibilnosti, što će se odraziti u sve većoj difuziji, raspršenosti potrebnog znanja i informacija među članovima organizacije, gdje će hijerarhija biti manje naglašena, a jezgra organizacije će biti radnici znanja (engl. *knowledge workers*). Sve navedeno jasno govori kako će se angažiranost zaposlenika u organizacijskom kontektsku sve više postavljati kao imperativ uspješnosti organizacija.

3.1 Definiranje angažiranosti zaposlenika

Uzimajući u obzir sve navedeno iz prethodne točke mora se naglasiti kako u definiranju pojma angažiranosti zaposlenika nema jednoglasja. Tako Macey i Schneider (2008)

primjećuju kako se znanstvenici i stručnjaci ne slažu oko toga kako unificirano definirati angažiranost zaposlenika i može li se angažiranost zaposlenika promatrati kao jedinstven konstrukt. Macey i Schneider (2008) utvrđuju kako su analize i istraživanja raznih konstrukata kao što su angažiranost zaposlenika, zadovoljstvo poslom odnosno entuzijazam bili povezani no ipak zaključuju da među navedenim konstruktima postoje razlike i da se ne radi o identičnim pojmovima.

Za mnoge autore angažiranost zaposlenika temelji se na pozitivnom, afektivno psihološkom radnom stanju koje vodi zaposlenika da se u poslu aktivno izrazi, odnosno da u izvedbi posla sebe uloži emocionalno, kognitivno i fizički (Catlette i Hadden, 2001; Rurkkhum, 2010). Premda postoje ponešto različiti pogledi u definiranju angažiranosti zaposlenika (Gruman i Saks 2011; Harter, Schmidt i Hayes, 2002; Kahn, 1990; Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001; May, Gilson i Harter, 2004), autori se u načelu slažu da je angažiranost po svojim svojstvima psihološki aspekt koji obuhvaća energiju, entuzijazam i zadubljenost u poslu. Christian, Garza i Slaughter (2011) tvrde kako je angažiranost zaposlenika u svojoj osnovi motivacijski koncept koji predstavlja aktivnu raspodjelu resursa pojedinca prema zadaćama koje su povezane s radnom ulogom tog istog pojedinca. Znanstvenici često opisuju angažirane zaposlenike i kao pojedince koji su visoko energizirani i čvrsti u obavljanju posla; koji ulažu srce u posao koji obavljaju, pokazuju upornost i volju te snažnu uključenost uz doživljaj osjećaja važnosti, entuzijazma, strasti, nadahnuća, ponosa, uzbuđenja i izazova (Bakker i Demerouti, 2008; Schaufeli i Bakker, 2004).

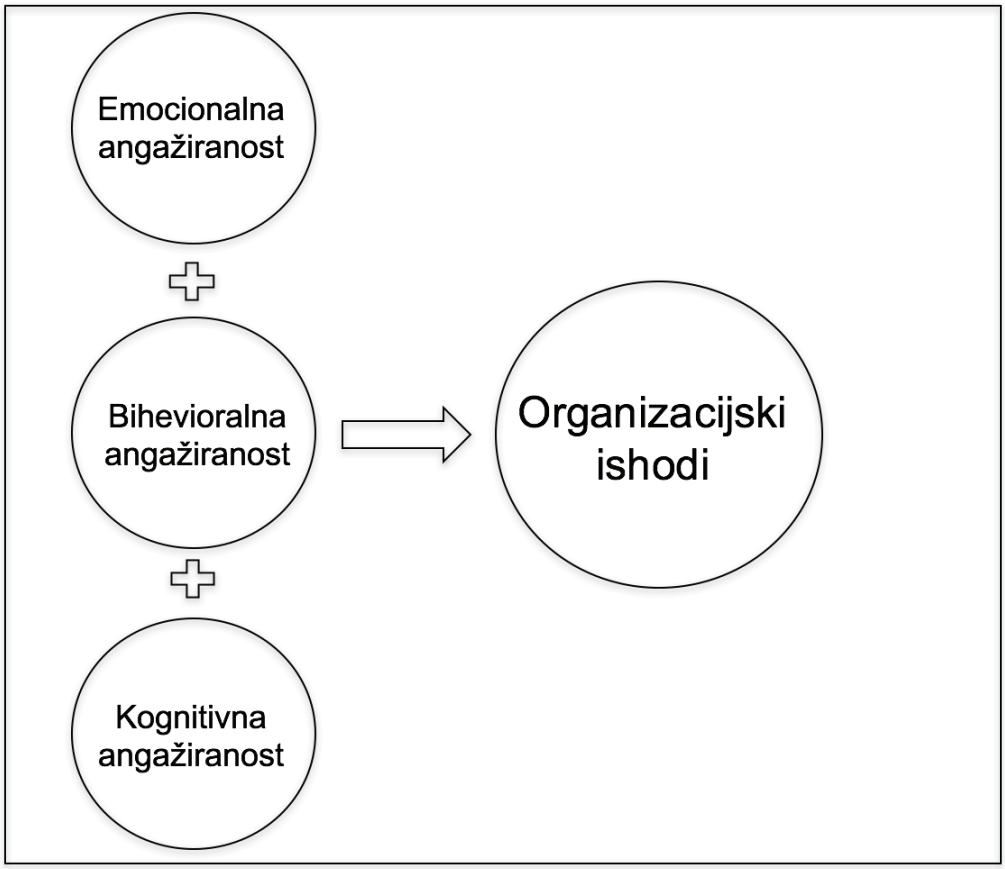
Kako bi utvrdili sveobuhvatnu definiciju termina angažiranosti zaposlenika, Shuck i Wollard (2010) analizirali su 144 članka koji spominju angažiranost zaposlenika te su u navedenim člancima zapazili četiri ključne karakteristike:

1. angažiranost je osobna odluka, a ne organizacijska odluka kako su neke definicije implicirale;
2. dok su ranije definicije tretirale angažiranost kao nedjeljiv koncept, kasnije definicije podijelile su angažiranost u tri osnovna koncepta: emocionalnu, kognitivnu i bihevioralnu angažiranost;

3. angažiranost zaposlenika se očituje i mjeri bihevioralno. Različite definicije opisuju ponašanje kao osnovne izvedbe zaposlenika u obavljanju posla ili uspjeh poslodavca;
4. angažiranost zaposlenika je ponašanje koje dostiže ili nadmašuje organizacijske ciljeve.

Kada se sažme sve navedeno iz studije Shuck i Wollard (2010) onda je rezultat ilustriran na slici 8.

Slika 8. Razine angažiranosti zaposlenika i organizacijski ishodi



Izvor: Prilagođeno prema Shuck, B. i Wollard K. 2010. Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. Human Resource Development Review, 9(1), str. 103.

Kako je ranije navedeno, velika popularnost koja u zadnjih desetak godina prati temu angažiranosti zaposlenika bila je i predmet kritika. Mnoge konzultantske tvrtke[23] ponudile su različite modele, interpretacije i primjene koncepta. Takvi modeli su u znanstvenoj zajednici izazivali vrlo ozbiljne rasprave. Primjedbe su se doticale raznovrsnosti u pristupima, različitog deifniranja i značenja angažiranosti koji su dovodili do upitnih rezultata istraživanja angažiranosti zaposlenika u organizacijama i gdje se posljedično gubila vjerodostojnost cijelog područja (Gibbons, 2007). Gibbons (2007) to opisuje kao nesretan ishod koji se naziva "konceptualno krvarenje" (engl. *conceptual bleed*). Neutemeljnost područja angažiranosti zaposlenika na znanstvenim spoznajama te arbitrarno poimanje pojma angažiranosti i danas predstavlja problem. Fokusirajući se samo na svoje pretpostavljene pozitivne posljedice angažiranosti konzultanti su uložili vrlo malo vremena u definiranju i validiranju konstrukata angažiranosti zaposlenika (Little i Little, 2006; Shuck i Wollard, 2010) što je samo po sebi nosilo štetu zbog krivog dijagnosticiranja stanja te posljedično i krive interpretacije rezultata, a potom i do neadekvatnosti ponuđenih rješenja u upravljanju ljudskim resursima u organizacijama jer su se rješenja bazirala na pogrešnim premisama o tome što to angažiranost zaposlenika uistinu jest.

3.2 Elementi i pristupi konceptu angažiranosti zaposlenika

Nekoliko modela i teorija pruža nam teorijske temelje za objašnjavanje što je angažiranost zaposlenika i zašto zaposlenici postaju angažirani u svom radu.

Prvi pristup ponudio je Kahn (1990) s teorijom tri psihološka stanja koja su objašnjavala pozitivnu vezu između temeljnih samo-procjena i angažiranosti zaposlenika. Angažiranost zaposlenika razvija se kada su zadovoljena tri uvjeta: psihološka smislenost, psihološka sigurnost te psihološka dostupnost (Kahn, 1990). Psihološka smislenost odnosi se na

[23] Tu se prije svega spominju globalne konzultatnske kuće kao što su Gallup Organization, AON Hewitt Associates, Towers Perrin koje su koristile konstrukte zadovoljstva poslom, involviranosti ili organizacijske odanosti u definiranju koncepta angažiranosti zaposlenika (Vance, 2006).

pozitivni osjećaj povrata ulaganja pojedinca u obavljanju uloge, odnosno na uvjerenje da se rad isplati te da je on dovoljno smislen s ishodima dodane vrijednosti i značaja postignuća na poslu (Kahn, 1990). Kada zaposleni vjeruju da su njihov rad ili uloge značajni te da je isti u sukladnosti s osobnim odnosno organizacijskim ciljevima i vrijednostima, oni se mogu dati tom poslu, pokazujući angažiranost (Brown i Leigh, 1996; Czarnowsky, 2008; Harter, Schmidt i Hayes, 2002; Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001). Kahn (1990) za psihološku sigurnost kaže da ona uključuje povjerenje prikazivanja sebe bez straha i negativnih posljedica za sliku o sebi te bez straha za osobni status i karijeru. Naime, kada zaposleni vjeruju da im njihova organizacija pruža pouzdano i predvidljivo radno okruženje, u kojem njihov rad i ponašanje ne predstavljaju opasnost u međuljudskim odnosima odnosno grupnoj i međugrupnoj dinamici, vjerojatnija je i njihova angažiranost (Kahn, 1990). Konačno, psihološka dostupnost usredotočuje se na uvjerenje da osoba može ući u ulogu. To uključuje fizičke, emocionalne i psihološke resurse kako bi se rad mogao obaviti (Kahn, 1990). Shuck i Wollard (2010) nude i viđenje gdje u situacijama kada zaposlenici vjeruju da imaju potrebne resurse za dovršetak posla (na primjer izjava: *imam rukovoditelja koji će mi pomoći*), njihova angažiranost u radnoj ulozi koju obavljaju raste. Dostupnost potrebnih resursa oslobođa zaposlenika da se potpuno usredotoči na rad, bez brige o nedostatku sredstava.

Kada se sva tri spomenuta aspekta (smislenost, sigurnost i dostupnost) uzmu zajedno, angažiranost na poslu predstavlja stupanj fizičkog, kognitivnog i emocionalnog uključivanja u radnu ulogu, koliko se zaposlenik daje poslu i radnoj interakciji (Ferrer, 2005). Dakle, zaposlenici koji pokazuju angažiranost fizički su uključeni u svoje zadaće, pokazuju kognitivnu budnost i brigu te su emocionalno povezani s radom i drugima na radnom mjestu. Rothbard (2001) proširo je Kahnov rad i ponudio još jedan alternativni pogled na angažiranost. Rothbard dodaje dvije kritične komponente Kahnovoj konceptualizaciji angažiranosti: pozornost i apsorpciju. Pozornost se odnosi na kognitivnu dostupnost pojedinca i količinu vremena koju pojedinac potroši razmišljajući o ulozi dok on pod apsorpcijom podrazumijeva zadubljenost u ulogu i intenzitet s kojom se pojedinac fokusira na ulogu (Rothbard, 2001). Slijedom toga, angažiranost zaposlenika definirana

je kao psihološka prisutnost na određenu radnu ulogu koja uključuje pozornost i apsorpciju (Bakker i Schaufeli, 2008; Saks, 2006).

Drugi pristup konceptu angažiranosti dali su znanstvenici koji su se bavili izgaranjem na poslu (engl. *burnout*) (Maslach i Leiter, 1997). Gonzalez-Roma et al. (2006) koncipiraju angažiranost kao suprotnost ili pozitivnu antitezu triju dimenzija izgaranja na poslu: iscrpljenost, cinizam i osjećaj neučinkovitosti. Autori tako drže da su tri obilježja radne angažiranosti: energija, uključenost i učinkovitost svojevrsni antipodi triju, gore navedenih, dimenzija izgaranja (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001). Kako to Schaufeli et al. (2002) rezimiraju, angažirani zaposlenik je energičan i pozitivno povezan s radnim aktivnostima te se može nositi sa zahtjevima posla.

Međutim ovdje je bitno naglasiti kako Schaufeli i Bakker (2003) definiraju izgaranje odnosno radnu angažiranost kao dvije različite varijable koje treba neovisno promatrati i mjeriti. Schaufeli i Bakker (2003) tvrde da zaposlenici uistinu mogu doživjeti angažiranost i *burnout* kao dva suprotna psihološka stanja, pri čemu prvi ima pozitivnu, a drugi negativnu kvalitetu. Po njima se *burnout* i angažiranost ne mogu mjeriti istim upitnikom. Naime, ne može se očekivati da su oba koncepta u savršeno negativnoj korelaciji. Drugim riječima, ako zaposlenik nije u *burnout-u* to ne mora nužno značiti da je zaposlenik angažiran u svom radu. Reverzibilno, kada zaposlenik ima nisku razinu angažiranosti to ne znači da se radi o *burnout-u* (Schaufeli i Bakker, 2003) te daju zaključak kako se angažiranost zaposlenih može proučavati kroz kontekst pozitivnog organizacijskog ponašanja. Jednu od najpotpunijih definicija angažiranosti dali su Schaufeli et al. (2002), a koji angažiranost definiraju kao:

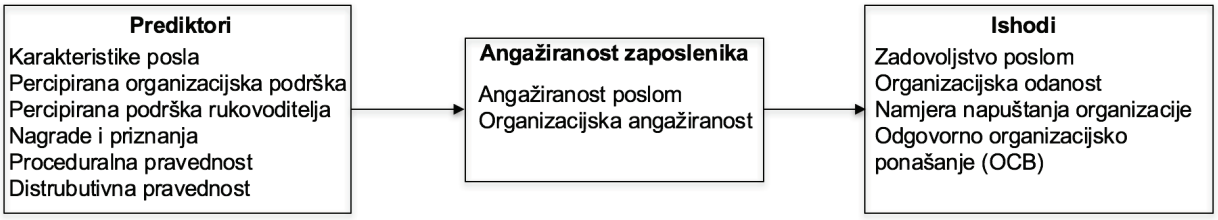
> “Pozitivno, ispunjeno, poslom vezano stanje svijesti koje karakterizira energičnost, posvećenost i apsorpcija (engl. *vigor, dedication, absorption*). Energičnost podrazumijeva visoku razinu energije i mentalnu izdržljivost tijekom rada, spremnost pojedinca da u radu ulaže napore i upornost, čak i usprkos poteškoćama. Posvećenost je osjećaj važnosti, entuzijazma, nadahnuća, ponosa i izazova te tako definirana predstavlja suprotnost cinizmu zaposlenika. Apsorpcija

je stanje potpune koncentriranosti i duboka zadubljenost u poslu, pri čemu vrijeme prolazi brzo, a pojedinac se teško odvaja od posla“. (Schaufeli et al., 2002, str. 465).

Angažiranost po ovoj defniciji nije nekakvo trenutno i specifično stanje, nego je ono trajno i prožeto afektivno-kognitivnim stanjem koje nije usmjereno na neki određeni objekt, događaj, pojedinca ili ponašanje Schaufeli et al. (2002).

Konceptualizacijom angažiranosti zaposlenika bavio se i Saks (2006). Slika 9 prikazuje Saksov model angažiranosti zaposlenika gdje su u jezgri modela dvije vrste angažiranosti: posao i organizacija. Model proizlazi iz konceptualizacije angažiranosti vezane uz uloge u organizaciji koju su ponudili Kahn (1990) i Rothbard (2001) to jest, on odražava mjeru po kojoj je pojedinac psihički prisutan u određenoj organizacijskoj ulozi. Dvije najdominantnije uloge za većinu članova organizacije su njihova radna uloga i uloga kao člana organizacije (Saks, 2006). To proizlazi iz ideje da ljudi imaju više uloga, a na što ukazuje Rothbard (2001).

Slika 9. Prediktori i ishodi angažiranosti zaposlenika



Izvor: Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement, Journal of Managerial Psychology, 21(7), str. 604.

Međutim Saks promatra koncepte koje su ponudili Kahn (1990) i Maslach, Schaufeli i Leiter (2001) kao na modele koji ukazuju na prediktore koji su potrebni za angažiranost, ali koji u potpunosti ne objašnjavaju zašto će pojedinci odgovoriti s različitim stupnjevima angažiranosti. Za Saksa postoji jača teoretska podloga za objašnjavanje angažiranosti zaposlenika koju on nalazi u teoriji socijalne razmjene ili SET (engl. *social exhange theory*). SET teorija tvrdi da se osjećaj obveze generira kroz niz interakcija između stranaka koje

su u stanju uzajamne međuovisnosti Saks (2006). Osnovno načelo SET-a je da se interakcija razvija kroz vrijeme u odnos povjerenja, lojalnosti i međusobne odanosti dok god se stranke pridržavaju određenih "pravila" razmjene (Cropanzano i Mitchell, 2005). Pravila razmjene obično uključuju načelo reciprociteta gdje postupci jedne strane dovode do odgovora ili akcije druge strane. Na primjer, kada pojedinci dobivaju ekonomske i socio-emocionalne resurse od svoje organizacije, oni osjećaju obvezu reagirati i uzvratiti organizaciji (Cropanzano i Mitchell, 2005). To je u skladu i sa zaključcima Robinson, Perryman i Hayday (2004) koji angažiranost opisuju kao dvosmjerni odnos između poslodavca i zaposlenika. Jedan od načina za pojedinca da uzvrati svojoj organizaciji je kroz njihovu razinu angažiranosti. Zanimljvost i vrijednost ovog pristupa je i u tome što Saks razlučuje konstrukt angažiranosti zaposlenika od konstrukta zadovoljstva poslom, odnosno odgovornog organizacijskog ponašanja koji su se često poistovjećivali.

Nadalje, Bakker i Leiter (2010) u svojim istraživanjima nalaze kako se povećana angažiranost zaposlenika nalazi u onim organizacijama koje pridaju pozornost organizacijskim vrijednostima koje su jasno komunicirane zaposlenicima. Efekti takvog pristupa su višedimenzionalni, tvrtke promoviraju svoje vrijednosti koje zaposlene nadahnjuju, a uz to zaposlenici odluke donose vođeni vrijednostima organizacije. S druge strane, tvrtke s pažnjom osluškuju osobne vrijednosti zaposlenika koje predstavljaju temelj posvećenosti poslu. Kod takvih tvrtki postoji razumijevanje kako zaposlenici ne dolaze s identičnim vrijednostima te stoga podržavaju angažiranost kroz prihvaćanje činjenice da postoje različiti pristupi radu (Smith i Cantrell, 2011). Takav pristup potiče zaposlenike na veću angažiranost i usklađivanje s ključnim ciljevima organizacije koji u sebi sadrže temeljne organizacijske vrijednosti (Bakker i Leiter, 2010).

Na temelju provedene analize dosadašnjih pristupa u ovom radu, pod angažiranošću zaposlenika podrazumijeva se pozitivno, ispunjeno, poslom vezano stanje svijesti koje karakterizira energičnost, posvećenost i apsorpcija (engl. *vigor, dedication, absorption*) prema Schaufeli et al. (2002). Nadalje, angažiranost zaposlenika promatralo se u kontekstu posla kojeg zaposlenici obavljaju odnosno instrumentom za mjerenje angažiranosti koji se naziva UWES.

3.3 Mjerenje angažiranosti zaposlenika

U ovom dijelu rada ukratko je opisan način kako mjeriti radnu angažiranost zaposlenika instrumentom UWES (engl. *Utrecht Work Engagement Scale*). UWES se u literaturi spominje kao najzastupljeniji instrument za mjerenje radne angažiranosti (Bakker i Schaufeli, 2008; de Bruin et al., 2013; Koyuncu, Burke i Fiksenbaum, 2006). Hallberg i Schaufeli (2006) napominju kako su konstrukti poput zadovoljstva zaposlenika ili odgovornog organizacijskog ponašanja pozitivno povezani s angažiranošću zaposlenika no ipak se radi o različitim konstruktima te je razvijen mjerni instrument radne angažiranosti *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli i Bakker, 2004). Instrumentom se mjere tri temeljne dimenzije radne angažiranosti: energija, posvećenost i apsorpcija, a u upitniku se nalazi 17 izjava odnosno opisi stanja koje zaposlenici mogu osjećati u obavljanju svog posla.

Izjave su podijeljene na tri dijela, odnosno tri ljestvice: *energija* (engl. VIGOR - VI), i u sebi sadrži 6 čestica; *posvećenost* (engl. DEDICATION - DE), koja uključuje 5 čestica; te *apsorpcija* (engl. ABSORPTION - AB) koja ima 6 čestica (Schaufeli et al., 2002). U instrumentu Schaufeli i Bakker (2004) Energiju (VI) definiraju kao razinu zaposlenikove energije i čvrstoće te voljnosti da se uloži napor. Energija opisuje zaposlenika koji se ne umara lako te je uporan i onda kada se suočava s teškoćama u radu. Zaposlenike koji imaju visoke rezultate u ovom segmentu upitnika karakterizira energičnost i izdržljivost dok niski rezultati indiciraju da vrijedi suprotno. Posvećenost (DE) se procjenjuje kroz 5 čestica koje se odnose na osjećaj važnosti i smislenosti nečijeg rada, osjećaja entuzijazma i ponosa u radu kao i inspiriranosti te izazova koji zaposlenik percipira dok radi. Kao treća skala instrumenta pojavljuje se Apsorpcija (AB) koja mjeri razinu zaposlenikove uronjenosti i uključenosti u rad. Visoka razina apsorpcije znači da se zaposlenik i u većoj mjeri identificira s radom koji obavlja, koji se teško odvaja od posla tako da mu vrijeme provedeno na radu brzo prolazi odnosno biva ponesen radom (Schaufeli i Bakker, 2004).

Instrument je u ispitivanjima pokazivao unutarnju konzistentnost (Cronbach alfa) u rasponu od 0,80 do 0,90 (Durán, Extremera i Rey, 2004; Schaufeli i Bakker, 2004) i premašuje vrijednost 0,70 koja se tradicionalno koristi kao prag prihvatljivosti instrumenta (Nunnally i Bernstein, 1994). Upitnik je korišten i testiran odnosno validiran u velikom broju zemalja i kultura te je potvrđeno kako se može koristiti kao nepristran instrument procjene radne angažiranosti u različitim zemljama (Bakker et al., 2008).

Schaufeli et al., (2002) su u ranijoj fazi razvoja instrumenta radili na nešto proširenijoj verziji UWES upitnika radne angažiranosti i on je početno sadržavao 24 izjave, ali se nakon faktorske analize instrumenta utrvrdilo kako 7 izjava nije stabilno pa su kao takve eliminirane te se, s obzirom na sadašnji broj izjava, instrument još naziva i UWES-17. Instrument se bez ograničenja može koristiti ako svrha istraživanja nije komercijalne prirode. Instrument ima i svoje dvije inačice koje su dostupne kao: kratka verzija upitnika s 9 izjava (UWES-9) (Schaufeli, Bakker i Salanova, 2006) te verzija koja se koristi za mjerenje angažiranosti studentske populacije (Schaufeli et al., 2002). Alternativni instrument mjerenja angažiranosti zaposlenika je Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) (Demerouti i Bakker, 2008) no on pripada teoretskom pravcu koji angažiranost promatra kroz funkciju *burnout-a* i sastoji se od dvije dimenzije: iscrpljenost-energija i cinizam-predanost. U tom smislu upitnik OLBI nije u skladu s našim pristupom mjerenju angažiranosti zaposlenika pa ga stoga nećemo posebno obraditi.

3.4 Usporedba pojmova angažiranost zaposlenika i zadovoljstvo zaposlenika

Iako je koncept radne angažiranosti zaposlenika relativno nov, znanstvenici se u načelu slažu da je angažiranost jedinstveni konstrukt koji se razlikuje od sličnih pojmova poput zadovoljstva zaposlenika poslom ili odgovornog organizacijskog ponašanja (Shuck i Wollard, 2010). No u literaturi se angažiranost zaposlenika ponekad dovodi u vezu sa zadovoljstvom zaposlenika. Stoga će se ta dva pojma ovdje ukratko međusobno usporediti kako bi se angažiranost zaposlenika mogla uključiti u model ovog rada kao jedinstven konstrukt.

Zadovoljstvo poslom je afektivni odnos prema poslu koji na posao ili iskustvo posla gleda pozitivno (Brayfield i Rothe, 1951; Locke, 1976). Muchinsky (2003) zadovoljstvo poslom definira i kao stupanj ugode zaposlenika koja proizlazi iz njegovog ili njezinog posla. Drugim riječima, zadovoljstvo poslom nam govori u kojoj je mjeri posao izvor zadovoljenja potreba i zadovoljstva, ali koje ne obuhvaća odnos pojedinca sa samim radom (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001). Osim toga, očito je da faktori koji pridonose zadovoljstvu poslom proizlaze iz nekoliko dimenzija, a koje ne moraju sve biti povezane sa samim poslom. Tako na primjer Latham i Ernst (2006) zaključuju kako zaposlenici mogu reći da su zadovoljni i sretni poslom međutim njihovoj sreći i zadovoljstvu pridonose faktori kao što su sreća i povezanost s kolegama, zadovoljstvo beneficijama ili fizički uvjeti rada, ali ti faktori ne proizlaze iz same izvedbe posla dok je kod angažiranosti fokus upravo na radnoj ulozi pojedinca (Shuck i Wollard, 2010).

Nadalje, upitna je tvrdnja kako su zadovoljni zaposlenici i produktivniji radnici (Swanson i Holton, 2009). Judge et al. (2001) otkrivaju kako je objašnjenje učinkovitosti, odnosno izvedbe (engl. *job performance*) sa zadovoljstvom posla niska. Samo se 9% varijance učinkovitosti može objasniti zadovoljstvom na poslu. Iz tog rezultata može se zaključiti kako je zadovoljstvo poslom jedna vrsta pozitivnog stava koji zaposleni imaju prema svom poslu, ali koji nije nužno vezan uz obavljanje posla na način kako to tumačimo kod angažiranosti zaposlenika. Biti angažiran znači biti psihički prisutan dok smo na poslu, ali i dok taj posao obavljamo (Kahn, 1990) ili gdje Rothbard (2001) definira angažiranost kao psihološku prisutnost, u koji su uključena dva bitna čimbenika: pozornost i apsorpcija. Razvidnio je kako i Kahn i Rothbard koriste pojmove koje smo opisali u uvodnom djelu poglavlja, a koji su kritični za razlikovanje zadovoljstva i angažiranosti zaposlenika. Saks (2006) dodatno pojašnjava kako je angažiranost stupanj osobne pozornosti i apsorpcije koju pojedinac pokazuje u obavljanju svojih radnih uloga. U znanstvenoj literaturi angažiranost se u odnosu na zadovoljstvo definira kao zasebni i jedinstven konstrukt koji se sastoji od kognitivnih, emocionalnih i bihevioralnih komponenti koje su povezane s ulogom pojedinca u obavljanju, odnosno izvođenju posla (Schaufeli et al, 2002).

3.5 Odnos angažiranosti zaposlenika i odgovornog organizacijskog ponašanja

Pojedine definicije i mjere često se preklapaju s ostalim već poznatim i utvrđenim konstruktima kao što je to slučaj sa zadovoljstvom zaposlenika pa je takve pojmove potrebno jasno i nedvosmisleno razlučiti. Isto se odnosi i na odgovorno organizacijsko ponašanje (OCB) (Robinson, Perryman i Hayday, 2004). Kroz definiciju angažiranosti zaposlenika jasno se odražava zaposlenikovo postojano psihološko stanje s naglaskom na radne aktivnosti ili sam rad, a ne predstavlja stavove ili ponašanje zaposlenika s naglaskom na organizaciju (Bakker et al., 2008). Kada se to usporedi s definicijama odgovornog organizacjskog ponašanja dolazi se do nešto drugačije perspektive koja ta dva konstrukta razlikuje.

Odgovorno organizacijsko ponašanje po svojoj prirodi je multidimenzionalni konstrukt. Krapić, Pletikosić i Grabar (2011) utvrđuju kako se istraživači nisu uspjeli usuglasiti niti oko broja niti oko sadržaja dimenzija odgovornog organizacijskog ponašanja. U literaturi se tako može naći velik broj različitih faceta kao što su pomažuća ponašanja, tzv. sportska ponašanja, koja podrazumijevaju nošenje s organizacijskim poteškoćama i nepredvidivostima bez žaljenja i prigovaranja, odanost organizaciji, generalizirana suradnja, individualna inicijativa, lojalnost organizaciji te vlastiti razvoj (Podsakoff et al., 2000 prema Krapić, Pletikosić i Grabar, 2011), a u većini su istraživanja najčešće korištene dvije dimenzije ovoga konstrukta – altruizam i generalizirana suradnja. Altruizam se odnosi na ponašanja usmjerena pojedincima u situacijama *licem u lice*, gdje je cilj pomoći drugoj osobi, dok generalizirana suradnja obuhvaća ponašanja koja neizravno koriste drugim zaposlenicima kroz poboljšanje funkcioniranja organizacije (Nikolaou i Robertson, 2001), odnosno gdje odgovorno organizacijsko ponašanje doprinosi organizaciji kroz održavanje organizacijskog društvenog sustava (Organ, 1997).

Priželjkivani obrazac ponašanja zaposlenika je proaktivno ponašanje (Podrug, Prester i Filipović, 2010), a proaktivno ponašanje ekvivalentno je ponašanju izvan opisa posla (Graham, 1991) te prema Podrug, Prester i Filipović (2010) uključuje niz aktivnosti koje izlaze iz okvira konkretnog posla. No Robinson, Perryman i Hayday (2004) govore kako

definicija angažiranosti u sebi uključuje i sam posao koji zaposlenik obavlja i gdje izvođenje posla može, ali ne mora izlaziti izvan okvira formalnog opisa posla.

Robinson, Perryman i Hayday (2004) među ostalim navode kako angažiranost sadrži elemente posvećenosti i odgovornog organizacijskog ponašanja, ali se nipošto ne mogu u potpunosti poistovjetiti niti s jednim. Dok odgovorno organizacijsko ponašanje uključuje dobrovoljne i neformalne elemente ponašanja koji mogu pomoći suradnicima i organizaciji, fokus angažiranosti je na formalnoj ulozi pojedinca u izvođenju posla (Kataria i Garg, 2013; Saks, 2006)[24].

Saks (2006) te Rich, Lepine i Crawford (2010) su u definiranju angažiranosti zaposlenika naveli angažiranost zaposlenika i kao prediktor odgovornog organizacijskog ponašanje. Vrlo slična razmišljanja imamo i kod Ariani (2013) koja je navela kako zaposlenici angažirani u svom radu povećavaju pojavu ponašanja koje promiče učinkovito i djelotvorno funkcioniranje organizacije. Ona takva ponašanja, poznata kao *odgovorno organizacijsko ponašanje*, diferencira od angažiranosti. Nastavno, u istraživanjima Shuck, Reio i Rocco (2011) govori se o angažiranosti kao stanju dugoročne emocionalne uključenosti gdje takvo zaposlenikovo stanje može biti prediktor koji podupire tendenciju demonstriranja odgovornog organizacijskog ponašanja. Erickson (2008) smatra da angažirani pojedinci imaju visoku inklinaciju prema načinu ponašanja koje se naziva odgovorno organizacijsko ponašanje. U tom smislu, jasno je da postoji veza između angažiranosti i odgovornog organizaijckog ponašanja, ali kao dva odvojena konstrukta. U stvari, angažiranost se smatra važnim aspektom upravljanja diskrecijskim naporima na radnom mjestu u kojem zaposlenici djeluju na način da promiču interese svoje organizacije (Lin, 2010).

[24] Što drugim riječima može i značiti da će angažirani zaposlenici u formalnoj ulozi izvođenja posla ostvariti radne odnosno profesionalne ciljeve ili izvdebu u svojim radnim ulogama u manje vremena nego što će to trebati neangažiranim zaposlenicima kako to nalazimo kod Kataria i Garg (2013). *Does psychological climate augment OCBs?: The mediating role of work engagement*.

3.6 Implikacije angažiranosti zaposlenika na organizaciju

Zbog svoje potencijalne povezanosti osobnih i poslovnih rezultata, angažiranost zaposlenika kao tema izazvala je veliku pozornost, posebice od strane vrhovnog menadžmenta (Stroud, 2009). Zaposlenici koji su visoko angažirani u svojim radnim ulogama ne samo da aktiviraju svoje fizičke napore u dostizanju radnih ciljeva, nego su i kognitivno i emocionalno povezani s nastojanjima dostizanja istih (Ashforth i Humphrey, 1995). S druge strane, zaposlenici koji su neangažirani u svojim radnim ulogama uskraćuju svoju fizičku, kognitivnu i emocionalnu energiju, a to se ogleda u obavljanju radnih aktivnosti koje su u najboljem slučaju; robotske, pasivne, nazainteresirane (Kahn, 1990). Ovdje možemo spomenuti i zaključke do kojih su došli Rich, Lepine i Crawford (2010) koji govore kako angažiranost zaposlenika smatraju jednim od boljih prediktora radnog učinka.

Nadalje, brojna empirijska istraživanja pokazala su da angažiranje zaposlenika ima pozitivan utjecaj na stavove prema radu, ponašanje i učinkovitost zaposlenika. Harter, Schmidt i Hayes (2002) su u svojoj meta-analizi prikazali postojanje korelacije između angažiranosti zaposlenika s radnim ishodima poput zadovoljstva potrošača, produktivnosti, dobiti i fluktuacije zaposlenika. Bakker i Schaufeli (2008) govore da angažiranost zaposlenika ima pozitivan utjecaj na organizaciju i da to postaje jedan od ključnih faktora za uspjeh organizacije. Naime, jaka angažiranost zaposlenika posljedično rezultira i povećanim radnim učinkom zaposlenika odnsono visoka razina angažiranja zaposlenika u organizaciji povećava korištenje individualnih sposobnosti zaposlenika i njihovog pojedinačnog učinka što pak može posljedično imati pozitivan utjecaj na izvedbu cijele organizacije.

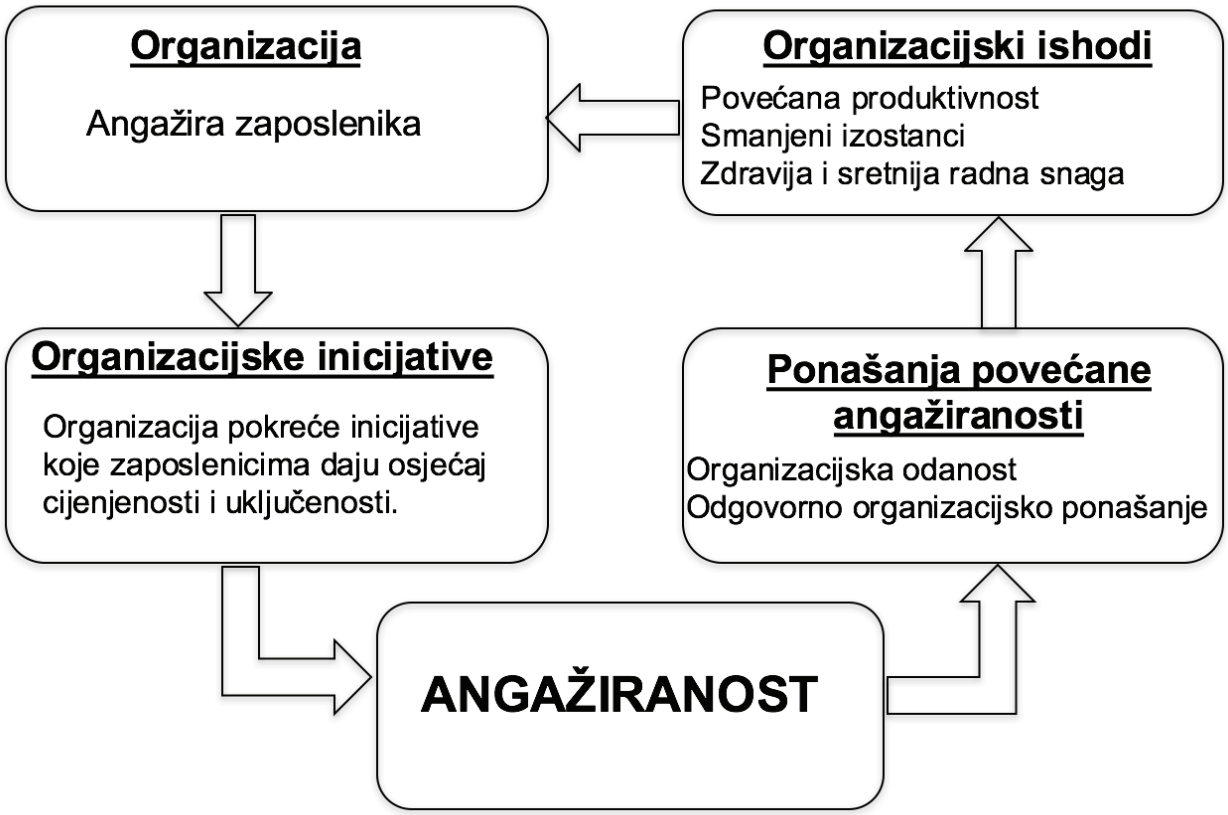
U uvjetima hiper-agresivnog poslovnog okruženja, razvijaju se novi pristupi i nove strategije koje bi organizacijama trebale pomoći stvarati više, a uz korištenje manje resursa (Bakker i Schaufeli, 2008; Burke i Cooper, 2005; Luthans et al., 2008).

U tom smislu, organizacije shvaćaju kako zadržavanje intelektualnog kapitala postaje važan izvor konkurentske prednosti gdje vitalnost, održivost i profitabilnost organizacije ovise o ključnim kvalitetama zaposlenika kao što su sposobnost, odanost i pojedinačni doprinos (Echols, 2005).

Angažiranost zaposlenika zanimljivo je promatrati i iz perspektive strukture radne snage. Naime, kada se udio radnika znanja u ukupnoj radnoj snazi povećao, dolazilo je i do promjene u načinu kako organizacije održavaju takvu vrstu zaposlenika angažiranom (Becerra-Fernandez, Gonzalez i Sabherwal, 2004). Autori naglašavaju da radnici znanja imaju potrebu biti izazvani i ohrabreni. To naravno sa sobom nosi i promjenu načina na koji će organizacije reagirati odnosno podržati radnu snagu u novonastalim okolnostima. Takvi zaposlenici, na primjer, traže nove mogućnosti učenja kako bi pridonijeli organizacijskom uspjehu (Ramlall, 2004).

Odnos pojedinca i organizacije može se opisati kao odnos kontinuirane interakcije. Slika 10 prikazuje model koji govori upravo o toj interakciji organizacije i pojedinca, a koji se naziva *model reciprociteta angažiranosti*. U modelu se vidi da kod organizacija, koje poduzimaju proaktivne korake u angažiranju zaposlenika (kroz organizacijske inicijative koje zaposlenicima daju osjećaj cijenjenosti i uključenosti), postoji reakcija kroz povećanu angažiranost. Rezultat takvih ponašanja su poboljšani organizacijski ishodi kao što su povećana produktivnost, manje izostanaka s posla te zdravija radna snaga (Ferrer, 2005). Kada se krug zatvori stvaraju se uvjeti pozitivnog perpetualnog odnosa između organizacije i pojedinca. Parker i Griffin (2011) su u svom istraživanju ustvrdili kako angažiranost može biti povezana s inovacijama, ako u radnom okruženju nema ograničenja koje mogu inhibirati inovativne ponašanja.

Slika 10. Reciprocitet angažiranosti



Izvor: Ferrer J. 2005. Employee engagement: Is it organizational commitment renamed?, str. 5.

Osim angažiranosti zaposlenika kao tema koja izaziva sve intenzivniji interes, vrijedi spomenuti i neku vrstu kontrapunkta angažiranosti, a to je zaposlenikova neangažiranost gdje neangažiranost i zaposlenikovo distanciranje od posla i organizacije značajno doprinosi lošim rezultatima poduzeća, financijskim i nefinancijskim (Rampersad, 2008). Nedostatak angažiranosti se promatra kao endemski fenomen koji izaziva, podjednako i kod velikih i kod malih organizacija, uvećane troškove, neracionalno poslovanje, podbačaje u ključnim aktivnostima te stvaranje široke baze nezadovoljnih kupaca. George (2011) s druge strane poziva i potiče da se temeljne pretpostavke o angažiranosti

zaposlenika preispitaju i iz perspektive negativnih posljedica[25]. Dovodi se u pitanje pravednost i ispravnost metoda koje organizacijama daju glavninu benefita, a koje su rezultat radne angažiranosti zaposlenika. Kao glavni pozitivan učinak angažiranosti za zaposlenika mjeri se, u načelu, kroz povećanu intrinzičnu motivaciju pojedinca gdje se primjećuje neravnoteža u odnosima, ali i distribuciji rezultata angažiranosti George (2011). Autor govori o tome kako se zbog neravnoteže *inputa i outputa* dovodi u pitanje distributivna pravednost na relaciji organizacija-pojedinac.

U pregledu literature nalaze se radovi koji tvrde kako angažiranost može poticati sukob na relaciji pojedinac-obitelj (Halbesleben, 2011) odnosno istraživanja koja govore o tome kako se jednom dostignuti visoki zahtjevi posla podižu na još višu razinu (Sonnentag, Binnewies i Mojza, 2010). Sonnentag (2011) i George (2011), pozivaju na dodatno istraživanje uvjeta pod kojima se pojavljuju negativni ishodi radne angažiranosti, prvenstveno kod zaposlenika, ali posredno to predstavlja i negativne ishode za organizacije. Maslach (2011) predlaže kako je važno procijeniti kritične razine angažiranosti odnosno, kako autorica i sama propituje; kada to zaposlenici pokazuju premalo ili previše angažiranosti.

Na pitanje je li angažiranost *win-win* situacija za poslodavce i zaposlenike, Bakker i Demerouti (2008) svojim *JD-R* (engl. *job demand-resources*) modelom radne angažiranosti nude svoj odgovor na primjedbe koje spominje Georg (2011). U JD-R modelu osim *zahtjeva posla* (engl. *job demand*) imamo i *resurse posla* (engl. *job resources*). Resursi posla definiraju se kao resursi koji pomažu zaposlenicima u obavljanju svog posla, a koji se mogu prepoznati; na razini cijele organizacije (npr. plaća, razvoj karijere, sigurnost radnog mjesta), zatim u međuljudskim i društvenim odnosima (npr. podrška menadžera i suradnika), resursi kao rezultat organizacije rada (npr. jasnoća

[25] George (2011) u svom radu naglašava kako angažiranost zaposlenika ima, kako on to naziva, i *tamnu stranu*. Autor se pita jesmo li pretjerano usvojili romantizirani pojam angažiranosti koji dominantno naginje prema menadžerskom fokusu i interesu, a manje prema dobrobiti zaposlenika.

uloga, sudjelovanje u odlučivanju), te resursi koje autori prepoznaju na razini zadatka (npr. važnost zadataka, autonomija, povratne informacije u obavljanju posla).

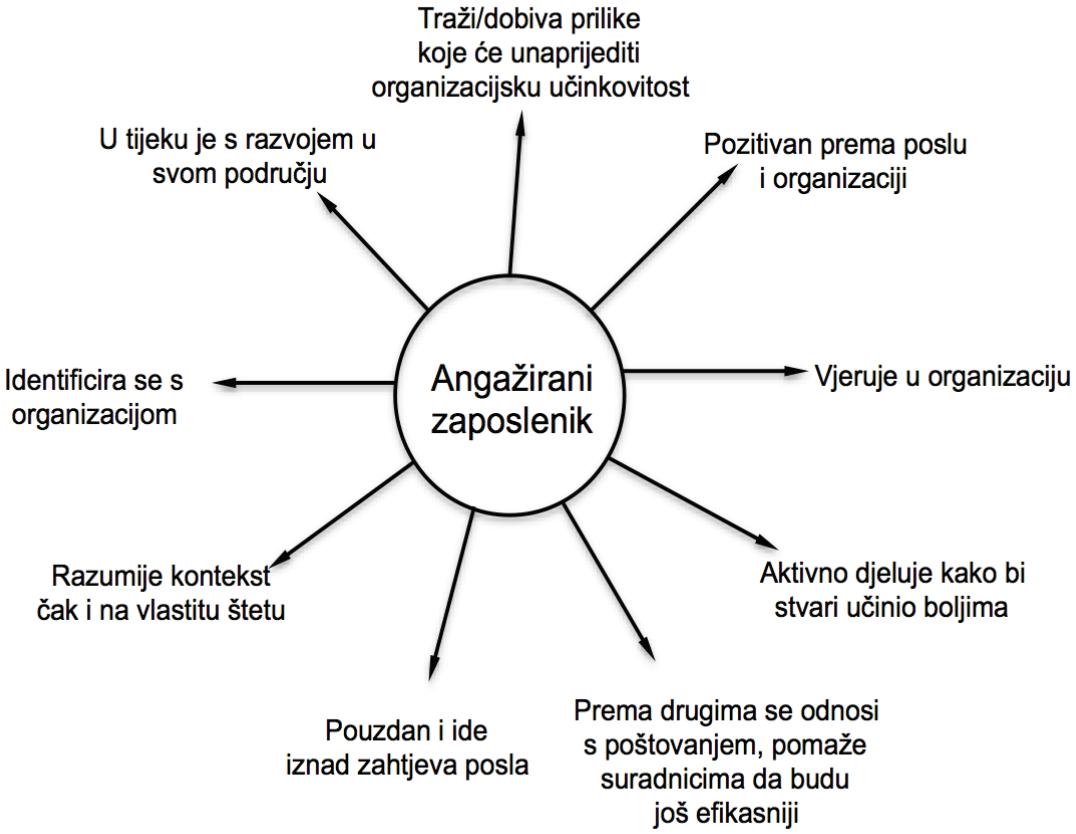
Bakker i Demerouti (2008) potvrđuju kako visoki zahtjevi posla od zaposlenih traže i povećanu mentalnu odnosno fizičku angažiranost koje mogu dovesti do iscrpljivanja te zdravstvenih problema, ali samo onda ako postoji nepostojanje spomenutih *resursa posla*. Bakker i Demerouti (2008) opisuju kako je angažiranost osobito vjerojatna tamo gdje imamo *visoke zahtjeve posla* koji su uravnoteženi s *visokim resursima posla*. Po njima do iscrpljivanja i oštećenja zdravlja zaposlenika dolazi ako visoki zahtjevi posla nisu upareni s visokim resursima posla. Resursi posla predstavljaju poseban motivacijski potencijal kada su zahtjevi posla visoki. Kao što vidimo JD-R model ukazuje na dinamičnost odnosa organizacija-pojedinac pri čemu zaposlenici i poslodavci percipiraju, a potom i pregovaraju odgovarajuću ravnotežu koja dovodi zahtjeve i resurse posla u određeni radni kontekst (Bakker i Demerouti, 2008) i gdje poslodavci ulažu u svoje zaposlenike nudeći dovoljno resursa za obavljanje posla, a zaposlenici to vraćaju s visokom razinom uložene energije i predanosti, što rezultira visokim poslovnim učincima.

Angažiranost zaposlenika može se povezati i s kontekstom P-E odnosno P-O sukladnosti gdje se prema Edwards (2008), takva vrsta sukladnosti odnosi na podudarnost, pristajanje ili sličnost između pojedinca i okruženja. Angažirani zaposlenici teže podudarnosti s njihovim okruženjem u smislu potreba i sposobnosti. Ako su osobne potrebe ispunjenje intrinzičnim i ekstrinzičnim nagradama koje pruža organizacija, tada postoje preduvjeti u kojima će zaposlenik ponuditi svoje sposobnosti (French, Caplan i Harrison, 1982; Kristof, 1996) pod uvjetom da u organizaciji postoji potražnja za sposobnostima zaposlenika. Ako organizacija ne ponudi ispunjenje potreba, slično kao i kod JD-R modela, može se dogoditi i nepodudarnost koja stvara tenzije na relaciji pojedinac-organizacija i u krajnjoj liniji i napuštanje organizacije od strane pojedinca (Bakker, Albrecht i Leiter, 2011).

U konceptualizaciji i razumijevanju angažiranosti zaposlenika istraživanja su govorila i o višestrukim ulogama zaposlenika unutar organizacije Saks (2006). Analizirajući Sliku 11 vidljivo je kako su angažirani zaposlenici svjesni poslovnog konteksta, a istovremeno rade

s kolegama na unapređenju efikasnosti u poslu za dobrobit organizacije gdje su spremni odgovoriti na izazov posla. To potvrđuje i Saks (2006) koji govori o višekomponentnoj prirodi angažiranosti. Angažirani zaposlenik prati odnosno usvaja proboje i novosti u području u kojem djeluje te kontinuirano traži rješenja koja za cilj imaju poboljšanja u radu uz jasnu pozitivnost u stavovima prema organizaciji kojoj pripada.

Slika 11. Karakteristike angažiranog zaposlenika



Izvor: Robinson D., Perryman S., Hayday S. (2004), The drivers of employee engagement, str. 6, http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf, 13. kolovoz 2014.

U svakom slučaju, bilo da se radi o pozitivnim odnosno negativnim efektima angažiranosti zaposlenika, neosporno je da posredni ili neposredni utjecaj na organizaciju postoji. Rezultati istraživanja imaju važne implikacije kako za menadžere tako i za njihove

organizacije. Proučavanje angažiranosti zaposlenika može biti od velike pomoći u boljem razumijevanju navedenih, ali i mnogih drugih utjecaja koje ovdje nisu spomenuti. Jasno je da takva saznanja u sebi imaju potencijal koji može poboljšati poslovnu konkurentnost organizacije ili pozitivni utjecaj na dobrobit zaposlenika (Harter et al., 2010).

4 ODANOST ORGANIZACIJI, NAMJERA ZA OSTANKOM I PREPORUKA

U predloženom modelu doktorske disertacije preostala su još tri konstrukta koja su povezana s angažiranošću zaposlenika, a koji će se ovdje ukratko prezentirati i objasniti. Radi se o tri varijable; *odanost*, *namjera za ostankom* i *preporuka*. Kroz neka od relevantnih istraživanja koja su se bavila navedenim pojmovima pojasnit će se njihova suština te geneza razvoja teorije navedenih varijabli.

4.1 Organizacijska odanost

Postoji niz različitih definicija odanosti (engl. *commitment*). Odanost kao pojam u sebi može imati i neka preklapajuća značenja s drugim pojmovima kao što su na primjer: lojalnost, predanost, privrženost, marljivost, požrtvovnost i slično. Tako na primjer postoje radovi koji definiraju *organizational commitment* prevodi kao organizacijska predanost (Cañizares i Guzman, 2010) dok se kod drugih autora koristi pojam organizacijska odanost (Maslić-Seršić, 1999). Nadalje, kada se govori o odanosti u literaturi primjetno je kako postoji nekoliko vrsta odanosti koje zaposleni razvijaju; odanost radnoj grupi, odanost menadžeru, zanimanju, struci, karijeri i sl. No, može se ustvrditi kako se odanost organizaciji smatra najrazvijenijim konstruktom iz obitelji konstrukata odanosti (Morrow i McElroy, 1986). Stoga će se u ovom istraživanju, uzimajući u obzir navedene opcije prijevoda i vrste pojmova, koristiti pojam *odanost* odnosno *odanost organizaciji* koji više odgovara kontekstu ovog istraživanja.

Definicije odanosti organizaciji brojne su i različite. Odanost organizaciji se operacionalizirala sukladno potrebama specifičnih istraživanja pa tako postoje definicije odanosti organizaciji koje govore o konstruktu temeljenom na razmjeni interesa i dobiti između pojedinca i organizacije (Mowday, Porter i Steers, 1982). Sljedeća skupina autora definira odanost kao društveno prihvatljivo ponašanje vezano uz formalna i/ili normativna očekivanja (Wiener i Gechman, 1977). Grupa autora Porter et al. (1974), odanost

organizaciji poistovjećuje s emocionalnom privrženošću gdje je odanost definirana kroz minimalno tri faktora:

> a) snažno vjerovanje i prihvaćanje organizacijskih ciljeva i vrijednosti; b) želja za ulaganjem značajnog napora za potrebe organizacije i c) težnja da se zadrži članstvo u organizaciji (Porter et al., 1974, str. 604).

Prema Buchanan (1974) odanost se definira kao spona između pojedinca (zaposlenika) i organizacije (poslodavca).

4.1.1 Definiranje organizacijske odanosti

Istraživanja odanosti u početku su mjerena uz druge varijable koje su imale funkciju prediktora odanosti, odnosno njezine posljedice (Meyer i Allen, 1997). U istraživanjima se utvrđivalo postojanje individualnih i situacijskih karakteristika okoline koje doprinose razvoju visokog stupnja odanosti te provjeravala povezanost odanosti organizaciji s poželjnim oblicima radnog ponašanja.

Mowday, Porter i Steers (1982) uočili su nizak stupanj suglasnosti oko termina odanosti organizaciji. Naime, utvrdili su kako istraživači iz različitih disciplina opisuju svoje vlastito značenje termina odanosti i time otežali razumijevanje konstrukta. Još od 60-ih i 70-ih godina 20. stoljeća odanost organizaciji se zbog različitih pristupa proučava kao višeznačan, odnosno multidimenzionalni koncept (Maslić-Seršić, 1999) i gdje imamo tri glavna pravca shvaćanja konstrukta odanosti (Meyer i Allen, 1991). Meyer i Allen (1991) su kroz temeljitu meta analizu u različitim terminima odanosti ipak prepoznali određene sličnosti te su definicije svrstali u tri kategorije s obzirom na tematiku koju pokrivaju.

Jedna od skupina koja definira odanost organizaciji promatra odanost kao afektivnu, odnosno čuvstvenu orijentaciju prema organizaciji, druga skupina bavi se odanošću organizaciji kao odnosom u kojem se procjenjuje kolika je cijena odlaska, tzv. troškovna orijentacija, dok se sljedeća skupina definicija bavi odanošću kao obavezom ili moralnom

odgovornošću za ostankom u organizaciji i definirana je kao posljedica emocionalne usmjerenosti i privrženosti te kao rezultat odnosa razmjene ulaganja i dobiti između pojedinca i organizacije. Meyer i Allen (1991) niti jednu od definicija ne smatraju točnijom ili univerzalno prihvaćenijom u odnosu na drugu.

Slično, odanost kao multidimenzionalni konstrukt dobila je svoju potvrdu u O'Reilly i Chatman (1986); Caldwell, Chatman i O'Reilly (1990) te O'Reilly, Chatman i Caldwell (1991) koji su zastupali mišljenje da odanost odražava psihološku konekciju koja na neki način veže zaposlenika za organizaciju.

Broj istraživanja s temom odanosti organizaciji kontinuirano se povećavao. Interes za temom može se povezati s pretpostavljenim izravnim utjecajem odanosti organizaciji na ishode kao što su namjera odlaska (Tett i Meyer, 1993), stopa odlazaka (Whitener i Walz, 1993), izostanci s posla (Meyer, Allen i Smith, 1993), zadovoljstvo s poslom (Hackett, Bycio i Hausdorf, 1994), financijski rezultati i radna produktivnost (Benkhoff 1997; Mowday 1998, prema Nwadei, 2003; Lashley i Lee-Ross, 2003) ili kvaliteta pružene usluge (Lee i Chen, 2013).

Odanost organizaciji značajno dobiva na važnosti s istraživanjima utjecaja odanosti na fluktuaciju i namjeru odlaska zaposlenih jer se danas organizacije u većini industrija suočavaju s problemom kako zadržati zaposlenike koji imaju potrebna znanja i vještine, odnosno gdje kao jedno od ključnih područja efikasnog upravljanja ljudskim resursima postaje upravo zadržavanje zaposlenika, koji svojim znanjima i vještinama doprinose ostvarenju ambicioznih poslovnih ciljeva (Dunn, 1999).

4.1.2 Trokomponentni model organizacijske odanosti

Kako je ranije spomenuto, Meyer i Allen (1991) zaključili su kako je svaka od navedenih skupina definicija ispravna, bez obzira na različitu konceptualizaciju konstrukta odanosti. No, autori su ipak tražili rješenje koje bi na neki način uzelo u obzir više dimenzija odanosti

pa su tako predložili trokomponentni model odanosti organizaciji (TCM), koji se danas u znanstvenim krugovima smatra jednim od temeljnih koncepata u proučvanju odanosti organizaciji. Meyer i Allen (1991) navode da se različite definicije odanosti organizaciji podudaraju u shvaćanju da je odanost psihološko stanje koje karakterizira odnos zaposlenika s organizacijom. Definicije su onda uključili u svoj model kroz tri komponente odanosti organizaciji kojima su dali sljedeće nazive:

- afektivna (engl. *affective commitment*);
- instrumentalna (engl. *continuance commitment*) i
- normativna (engl. *normative commitment*) odanost organizaciji.

Meyer i Allen (1991) utvrđuju kako se u modelu afektivna odanost organizaciji manifestira kao zaposlenikov osjećaj privrženosti organizaciji, identifikacije s organizacijom i zaokupljenosti organizacijom. Afektivno odani pojedinci rade u organizaciji zato jer to *žele*. Instrumentalna se odanost odnosi na zaposlenikovu svijest o cijeni napuštanja organizacije. Zaposlenici čija se vezanost za organizaciju temelji primarno na instrumentalnoj odanosti, ostaju u organizaciji zato jer im je to *potrebno*. Konačno, normativna se odanost temelji na osjećaju obaveze ostanka u organizaciji. Visoko normativno odani zaposlenici osjećaju da *moraju* ostati u organizaciji jer takvo ponašanje vide kao moralno i ispravno (Meyer i Allen, 1991).

Kao što je vidljivo, model kojeg su predložili Meyer i Allen nastao je kao sinteza dotadašnjih spoznaja i temelji se na najširoj empirijskoj provjeri. Oni su naime već 1984. godine započeli s ispitivanjem karakteristika dvaju dotad najčešće korištenih upitnika instrumentalne odanosti organizaciji – skale koje su konstruirali Ritze i Trice (1969) i Hrebiniak i Alutto (1972); prema Maslić Seršić (1999).

Inicijalno su autori pretpostavili da je odanost organizaciji dvodimenzionalni konstrukt koji se sastoji od afektivne i instrumentalne komponente. Kasnije su identificirali normativnu odanost kao percipiranu obavezu zaposlenika da ostane članom organizacije (Meyer i Allen, 1997). Došli su do rezultata koji su potvrdili da su afektivna i instrumentalna

komponenta odanosti empirijski različiti konstrukti, dok su s druge strane afektivna i normativna komponenta, iako različite, međusobno povezane. Argumentirali su i da je nedostatak alternativnog zaposlenja također povezana s percipiranim troškom napuštanja organizacije što dovodi do veće instrumentalne odanosti poslodavcu. Na taj način su došli do osnovnih postavki trokomponentnog modela odanosti. Autori trokomponentnog modela odanosti smatraju da su afektivna, instrumentalna i normativna odanost komponente, a ne tipovi ili vrste odanosti jer odnos zaposlenika s organizacijom može sadržavati u različitim stupnjevima sve tri komponente, a ne samo jednu (Meyer i Allen, 1991). Zaposlenik na primjer može istodobno osjećati snažnu emocionalnu privrženost organizaciji i moralnu obavezu ostanka, dok drugi zaposlenik može biti nezadovoljan poslom, ali ujedno i biti svjestan da bi napuštanje organizacije moglo biti ekonomski vrlo složeno. Treći zaposlenik može istodobno imati želju, potrebu i obavezu ostanka u organizaciji. Stoga se odnosi pojedinca i organizacije mogu analizirati tako da se u obzir uzme intenzitet sve tri komponente (Meyer i Allen, 1991).

Uvođenjem trokomponentnog pristupa odanosti organizaciji došlo je i do svojevrsnog usklađivanja s definicijom odanosti koju su predložili O'Reilly i Chatman (1986). Upotrebom termina *osnova* odanosti, identifikacija s organizacijom i internalizacija vrijednosti mogu se smatrati mehanizmima koji razvijaju odanost, posebno afektivnu odanost. Tako definirana afektivna odanost zaposlenika može biti bazirana na želji da se uspostavi nagrađujući odnos s organizacijom (identifikacija) i/ili usklađenost u ciljevima i vrijednostima pojedinca i organizacije (internalizacija vrijednosti).

Prednost modela se, osim usporedbe s istraživanjima koja su koristila mjere identifikacije i internalizacije (O'Reilly i Chatman, 1986), vidi i u mogućnosti usporedbe dobivenih rezultata odanosti koji su istraživani upitnikom Porter et al. (1974) gdje imamo preklapanje afektivne komponente Meyer-Allen modela s Porterovom jednodimenzionalnom operacionalizacijom odanosti.

4.1.3 Mjerenje organizacijske odanosti

Pregledom literature može se utvrditi da je većina istraživanja odanosti organizaciji provedena uz korištenje jednog od tri pristupa, odnosno tri pripadna instrumenta:

a) *The Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*, instrument kojeg su konstruirali Porter et al. (1974), koji mjeri odanost kroz dimenziju afektivne privrženosti i rezultira samo jednom mjerom koja odražava zaposlenikovu ukupnu odanost organizaciji (Meyer i Allen, 1997; Mowday, 1998);

b) Instrument koji su razvili O'Reilly i Chatman (1986) mjeri odanost u tri dimenzije - *zadovoljenje potreba, identifikacije s organizacijom i internalizacije vrijednosti.* Klasifikacijski sistem kojega su koristili O'Reilly i Chatman imao je značajan utjecaj za osvještavanje istraživača na multidimenzionalnu prirodu odanosti, ali nije imao širu primjenu zbog poteškoća razlikovanja identifikacije i internalizacije kao odvojenih komponenti (Caldwell, Chatman i O'Reilly, 1990), jer su pokazale tendenciju visoke međusobne korelacije kao i sličan način koreliranja s mjerama drugih varijabli. U kasnijim istraživanjima O'Reilly, Chatman i Caldwell (1991) kombiniraju identifikaciju i internalizaciju kako bi formirali mjeru koju su nazvali *normativna odanost,* iako taj konstrukt više odgovara *afektivnoj odanosti* u modelu Meyer Allen i nije povezan s kasnijom upotrebom termina *normativna odanost*. Zadovoljenje potreba se u kasnijim radovima nazvalo instumentalnom odanosti; te

c) Instrument kojeg su razvili Meyer i Allen (1991), a čiji su osnovni elementi ranije obrazloženi, po kojem se odanost mjeri kroz tri dimenzije – afektivnu, instrumentalnu i normativnu.

4.1.4 Organizacijska odanost kao prediktor

U istraživanjima je razvidno kako odanost varira odnosno kako svi zaposlenici unutar iste organizacije nisu jednako odani. Navedeno je objašnjeno različitim karakteristikama,

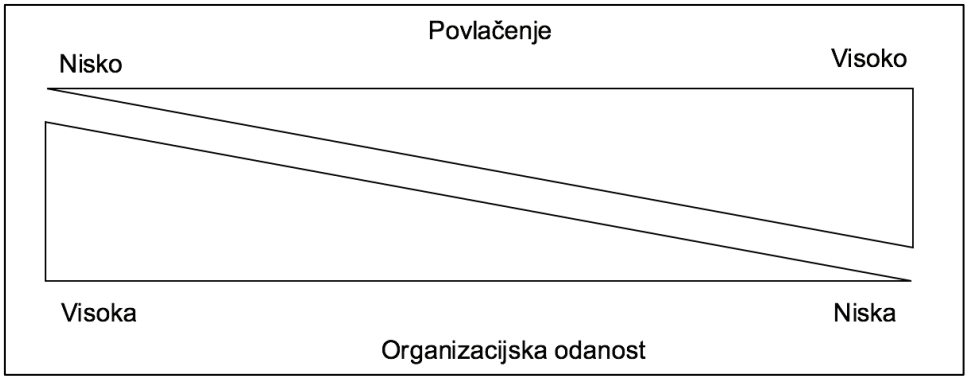
iskustvima i percepcijama koje zaposlenici donose u organizaciju. Tako postoje brojna istraživanja prediktora organizacijske odanosti. Meta-analiza Meyer, Allen i Smith (2002) antecedente organizacijske odanosti grupirala je iste u četiri skupine:

1) demografske karakteristike poput dobi, obrazovanja i radnog staža;
2) individualne karakteristike poput lokusa kontrole i samoefikasnosti;
3) radna iskustva koja uključuju konflikt uloga, ambivalentne uloge i organizacijsku podršku;
4) dostupnost alternativa i varijable ulaganja.

U spomenutoj meta-analizi među demografskim karakteristikama dob je bila značajno pozitivno povezana s afektivnom odanosti, dok se stupanj obrazovanja i spol pokazivali malu ili nekonzistentnu povezanost, gdje se muški spol češće povezivao s instrumentalnom odanosti. Duljina radnog staža, iako slabo povezana, konzistentno je potvrđivana kao značajan korelat organizacijske odanosti (Cohen, 1993; Meyer, Allen i Smith, 1993). Slaba povezanost može se objasniti ograničavanjem na ispitivanje linearne povezanosti. Naime, mlađi zaposlenici odani su organizaciji jer im nedostatak radnog iskustva limitira mogućnosti za zapošljavanje drugdje. S porastom iskustva zaposlenici postaju konkurentniji na tržištu radne snage i njihove mogućnosti za zapošljavanje se povećavaju, a instrumentalna odanost se smanjuje. Stariji zaposlenici su, s druge strane, svjesni uloženog u trenutnu organizaciju te percipiraju gubitke koji su povezani s odlaskom iz organizacije, a identifikacija s organizacijom i internalizacija njenih vrijednosti se povećava (Cohen, 1993). U istraživanjima se kao bitan element izdvaja i radno iskustvo. Bergman et al. (2012) specificiraju kako događaji u organizaciji rezultiraju radnim iskustvom, a pozitivno percipirana radna iskustva vode većoj organizacijskoj odanosti, posebno se to odnosi na afektivnu odanost. U meta-analizi su Meyer et al. (2002) kao jedan od najjačih prediktora afektivne odanosti izdvojili radno iskustvo i percepciju organizacijske podrške, odnosno izazovan posao, izazovne poslovne ciljeve, jasne radne uloge i ciljeve, poštovanje i uvažavanje (od strane menadžmenta), jednak tretman svih zaposlenika, povratnu informaciju o radu, radnu koheziju i participaciju. Kada se govori o prediktorima instrumentalne odanosti onda se tu pojavljuju; edukacija, percipirane

alternative i novčani gubici povezani s napuštanjem organizacije, dok Cohen (2009) te Sušanj i Jakopec (2013) utvrđuju da i percepcija organizacijske pravednosti predstavlja prediktor organizacijske odanosti. Felfe et al. (2008) nalaze kako su zaposlenici zaposleni na neodređeno vrijeme afektivno odaniji u odnosu na zaposlenike koji su zaposleni na određeno vrijeme. Bergman et al. (2012) kroz svoje istraživanje hipotetiziraju kako se razvoj afektivne odanosti temelji na onim radnim iskustvima i situacijama koje su kompatibilne s osobnim preferencijama, vrijednostima i očekivanjima. Pojedinci unose u organizaciju različite osobne potrebe odnosno osobne vrijednosti koje će u interakciji s radnom okolinom imati utjecaj i na njihovu organizacijsku odanost. Tako Silverthorne (2004) govori kako veća podudarnost osobnih i organizacijskih potreba implicira i veću organizacijsku odanost, odnosno smanjeni broj odlazaka iz organizacije, neovisno o tipu organizacijske kulture. Colquitt, LePine i Wesson (2011) prikazuju odnos između odanosti organizaciji i ponašanja zaposlenika koje se manifestira kroz višu ili nižu razinu ponašanja koju autori nazivaju *povlačenje*m (engl. *withdrawal behavior*). Povlačenje se definira kao set aktivnosti gdje zaposlenici u većoj ili manjoj mjeri izbjegavaju obavljati svoj posao (kašnjenje na posao, nedolazak na posao ili potpuno povlačenje odnosno odlazak iz organizacije). Na slici 12. vidljivo je kako oni zaposlenici koji pokazuju veću organizacijsku odanost istovremeno imaju i nižu razinu povlačenja, a vrijedi i obrnuto.

Slika 12. Odnos organizacijske odanosti i zaposlenikove razine povlačenja



Izvor: Colquitt, LePine i Wesson (2011), Organizational Behavior – Improving performance and commitment in the workplace, str. 69.

4.1.5 Angažiranost zaposlenika i odanost organizaciji

Angažiranost zaposlenika i organizacijska odanost predstavljaju se kao kritični organizacijski zahtjevi za organizacije koje se suočavaju s globalizacijom ili se oporavljaju od globalne recesije (Albdour i Altarawneh, 2014). Kao što je do sada prikazano, angažiranost zaposlenika kao i organizacijska odanost područja su od velikog interesa među mnogim istraživačima koji potvrđuju kako se radi o dva vrlo bitna konstrukta. Istraživanja su pokazala da postoji veza između radne angažiranosti i organizacijske odanosti (Field i Buitendach, 2011; Van Zyl, Deacon i Rothman, 2010). Istraživanja u nekim razvijenim zapadnim zemljama pokazuju da postoji afirmativan odnos između angažiranosti zaposlenika i afektivne odanosti (Llorens et al., 2006; Richardsen, Burke i Martinussen, 2006).

Schaufeli i Salanova (2007) istraživali su utjecaj angažiranosti zaposlenika na organizacijsku odanost i potvrdili kako povećana razina angažiranosti povećava razinu organizacijske odanosti. Štoviše, povećava i zadovoljstvo poslom, veću učinkovitost, odnosno smanjuje broj izostanaka te nalaze niže stope fluktuacije zaposlenika. Statistički gledano, organizacijska odanost umjereno korelira s angažiranošću (Bakker, 2010). Lee (2012) navodi kako su istraživanja koja proučavaju odnos između angažiranosti zaposlenika i organizacijske odanosti u hotelskom sektoru vrlo rijetka. Stoga se može zaključiti kako u navedenom području uistinu postoji nedostatak istraživanja mjerena s ova dva konstrukta.

4.2 Namjera ostanka u organizaciji

Jedan od ciljeva ovog istraživanja je i provjeriti odnos angažiranosti zaposlenika i namjere ostanka odnosno napuštanja organizacije. Prema okviru "*privlačenje-selekcija-osipanje"* (engl. *Attraction-Selection-Attrition*) koji je osmislio Schneider (1987), autor govori kako pojedinci nisu nasumce raspoređeni u situacije nego oni traže situacije koje su za njih privlačne. Pojedinac kojeg će organizacija zaposliti, u svojoj biti predstavlja zaposlenikovo pripadanje nekoj organizacijskoj situaciji. Zaposlenik aktivno može utjecati te dodatno

utvrditi situaciju upravo ostajući u njoj. Schneider ukazuje kako organizacije jesu jedna situacija koja pojedince može privlačiti da budu i ostanu njen dio.

4.2.1 Istraživanja namjere ostanka u organizaciji

Namjera ostanka u organizaciji kao i njen utjecaj na organizaciju jedno je od područja koje se intenzivno obrađuje u znanstvenim radovima. U literaturi se namjera napuštanja organizacije odnosi na ozbiljno razmišljanje pojedinca o napuštanju posla (Firth et al., 2004) gdje se ista definira kao osobna procjena zaposlenika u donošenju svojevoljne odluke da u skoroj budućnosti trajno napusti posao u sadašnjoj organizaciji. Namjera napuštanja organizacije se definira i kao plan zaposlenika da napusti sadašnji posao i traženje novog u bliskoj budućnosti (Weisberg, 1994). Ajzen i Fishbein (1980) ostanak ili odlazak definiraju kao namjeru pojedinca u obavljanju ili neobavljanju svog posla u određenoj organizaciji. U literaturi nema konzistentnih zaključaka kada govorimo o namjeri odlaska kao kvalitetnog prediktora stvarne fluktuacije. Neka istraživanja su pokazala kako je namjera napuštanja organizacije jedan od jakih prediktora i neposredan prethodnik fluktuacije zaposlenika (Porter i Steers, 1973), a Parasuraman (1982) utvrđuje postojanje signifikantne pozitivne veze namjere odlaska i stvarnog odlaska, dok s druge strane Kirschenbaum i Weisberg (1990) to nisu potvrdili te sugeriraju kako postoje i drugi faktori koji mogu poremetiti taj odnos, kao što su to recimo uvjeti na tržištu rada.

Kao što je u uvodu spomenuto, u literaturi se ostanak u organizaciji može naći i pod terminom namjera za napuštanjem organizacije i može se kategorizirati kao dobrovoljno i prisilno te kao funkcionalno ili disfunkcionalno, pri čemu svaka kategorija drugačije utječe na organizaciju (Wells i Peachey, 2010). Za potrebe ovog istraživanja namjera napuštanja organizacije definirana je kao zaposlenikova odluka da napusti organizaciju dobrovoljno. Dobrovoljno napuštanje organizacije definira se kao proces u kojem sam zaposlenik donosi odluku hoće li ostati u organizaciji ili će je napustiti. Mobley (1982) tvrdi kako je upravo dobrovoljno napuštanje organizacije izrazito disfunkcionalno i može štetiti organizaciji. Ukazuje i na činjenicu da su pojedinci koji će donijeti odluku da svojevoljno napuste organizaciju obično upravo oni koji su najtalentiraniji i najvredniji zaposlenici.

Njihova iskustva, talenti, znanja i vještine će otići s njima i rezultirati smanjenjem organizacijske učinkovitosti (Abbasi i Hollman, 2000). Dalton i Todor (1979), s druge strane, govore da postoji i inverzna situacija kroz *funkcionalnu fluktuaciju* koja omogućava da na mjesto zaposlenika koji je otišao dođe učinkovitiji zaposlenik, s novim kompetencijama koje mogu doprinijeti učinkovitosti organizacije. Prisilno napuštanje organizacije obično inicira poslodavac, gdje organizacija želi prekinuti odnos zbog nekompatibilnosti i nepodudaranosti vezanih za očekivanja posla. Prisilni odlazak u sebi može uključivati i smrt, prijevremeno umirovljenje kao i napuštanje organizacije zbog bolesti (Mobley, 1977).

Prema Baysinger i Mobley (1983) zaposlenici se u određenom trenutku mogu odlučiti napustiti organizaciju, a razlozi mogu biti različiti; bijeg od negativnog radnog okruženja, usklađivanje sa svojim ciljevima u karijeri, traženje prilika koje su za zaposlenika kroz plaću financijski povoljnije. Kao bitan čimbenik napuštanja organizacije pojavljuje se i stres koji je uzrokovan zaposlenikovom percepcijom nesukladnosti u svojoj relaciji s organizacijom u kojoj radi (Mobley, 1982). Iako za osobe kod kojih postoji veća podudarnost s radnim okruženjem imamo i manju vjerojatnost napuštanja organizacije sam ostanak u organizaciji se ne mora uvijek povezivati s većom podudarnošću. Chatman, Wong i Joyce (2008) govore da i unatoč smanjenoj sukladnosti zaposleni mogu ostati u organizaciji. To može biti rezultat niza razloga kao što su smanjena mobilnost zaposlenih, ukorijenjenost odnosno inercija (Harman et al., 2007) te ako postoje nepovoljni i negativni uvjeti na tržištu rada (Weisberg, 1994), a koji mogu biti percipirani ili stvarni (Stern, 2003).

Weisberg (1994) smatra kako je fluktuacija zaposlenika neizbježna pojava u životnom ciklusu organizacije, ali je vrlo bitno razumjeti kako ona za organizaciju uključuje znatne novčane i nenovčane troškove. Autor naglašava kako to postaje posebno kritično kada učinkoviti i iskusni zaposlenici, sa značajnim iznosima ulaganja u njihov ljudski kapital (školovanje, iskustvo, vještina, itd.) napuštaju organizaciju. Zbog toga, menadžment ima odgovornost kontinuirane identifikacije signala fluktuacije zaposlenih.

4.2.2 Mjerenje namjere ostanka u organizaciji

Kada se govori o mjerenju namjere ostanka u organizaciji autori su suglasni da za ovaj konstrukt postoji dovoljan broj instrumenata (Kumar i Govindarajo, 2014). No, Kumar i Govindarajo (2014) upozoravaju kako u korištenju instrumenata mjerenja namjere ostanka valja biti oprezan jer se instrumenti u svojim izvedbama i konceptima znaju razlikovati pa se tako nalaze intsrumenti za mjerenje izostanaka s posla, fluktuacije zaposlenika, namjere člana organizacije da napusti organziaciju i slično. Tome treba pridodati i pitanje prikladnosti nekog instrumenta kada se instrument kontekstualizira u raznim industrijama ili sektorima odnosno geografskim područjima. Jedan od instrumenata koji se koristi u merenju namjere ostanka odnosno napuštanja organizacije je TIS (engl. *turnover intention scale*) koji u sebi sadrži samo tri čestice (Takawira, Coetzee i Schreuder, 2014). Ljestvica odgovora se kreće u rasponu od šest stupnjeva intenziteta po Likertovoj skali od 1 (uopće se ne slažem) do 6 (u potpunosti se slažem). Takawira, Coetzee i Schreuder (2014) zaključuju kako se u radovima koeficijent Cronbach Alpha kretao između 0,88 i 0,91. U Hrvatskoj se do sada namjera napuštanja mjerila prema skali adaptiranoj prema Maslić-Seršić (1999), a u sebi sadrži pet čestica koje su procjenjivane na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva: od 1 = uopće se ne slažem do 5 = potpuno se slažem. Kompozitni rezultat izračunat je zbrajanjem svih čestica, gdje veća vrijednost indicira i veću namjeru ostanka u organizaciji (Cronbach Alpha = .92).

4.2.3 Organizacijske posljedice fluktuacije zaposlenika

Ukupne troškove fluktuacije zaposlenika teško je mjeriti, posebice učinke fluktuacije na organizacijsku kulturu, moral zaposlenika i društveni kapital ili gubitak organizacijskog pamćenja (Dess i Shaw, 2001). Dalton, Krackhardt i Porter (1982) zaključuju kako odlazak zaposlenika iz organizacije u sebi može sadržavati izravne financijske troškove u obliku potrebe privlačenja i selekcije odnosno edukacije novih zaposlenika. Troškovi i šteta mogu nastati i zbog manjka osoblja uvjetovanog nenajavljenim odlaskom zaposlenika (Cascio, 1987) te uslijed toga nepružene usluge kupcima. Taj problem je posebno

naglašen u onim slučajevima kada zaposlenik ima visok stupanj znanja, vještina i sposobnosti, odnosno ako se radi o zaposleniku koji je zaposlen u području gdje postoji deficit na tržištu rada te ako na sebe veže značajne klijente za koje je bio odgovoran. Osim toga, North et al. (2005) u odlasku vide negativan utjecaj na druge zaposlenike prekidanjem timskih socijalizacijskih procesa što može dovesti do pokretanja vala novih odlazaka iz organizacije. Međuljudski odnosi razvijeni između zaposlenika ključni su za komunikacijske obrasce koji su karakteristični i jedinstveni za svaku organizaciju (Price, 1976), gdje dinamika i učinkovita komunikacija predstavlja centralnu točku izvedbe radnih timova. Visoka razina fluktuacije organizaciji odnosi i puno vremena u uvođenju novih zaposlenika u organizacijske norme i obrasce te stoga ne čudi kako brojna istraživanja govore kako je dobrovoljno napuštanje organizacije za samu organizaciju skupo te štetno za organizacijsku produktivnost (Guilding, Lamminmaki i McManus, 2014).

4.3 Preporuka i određenje zaposlenika prema organizaciji

Frank at al. (2004) u svom poimanju angažiranosti zaposlenika pored kognitivne spominju i emocionalnu komponentu koja govori o tome što zaposlenici osjećaju prema svom poslodavcu. To može uključivati i u kojoj je mjeri zaposlenik spreman preporučiti svoju organizaciju. Istraživanja koja govore o zaposlenicima kao promotorima organizacije su relativno novijeg datuma te još uvijek nedovoljno obrađena (Legerstee, 2013). Prethodna istraživanja su pokazala kako se u osnovi ovdje radi o socijalnoj identifikaciji pojedinca s organizacijom koja može objasniti razne aspekte odnosa pojedinac organizacija kao što su radni učinak ili fluktuacija (Van Dick et al., 2004). Osnovna teza teorije socijalnog identiteta je da socijalna identifikacija sa skupinom uključuje ugradnju organizacijskih normi i vrijednosti u samopoimanje pojedinca (Tajfel i Turner, 1986). Organizacijska identifikacija odražava stupanj percipiranog preklapanja između samopoimanja zaposlenika te normi, vrijednosti i ciljeva organizacije. Van Dick et al. (2004) tumači kako koncept može dati i objašnjenje razine motivacije, koja proizlazi iz članstva u društvenoj skupini (organizaciji), djelovanja u ime organizacije jer članstvo održava i povećava dijelove nečijeg samopoimanja. Davanje preporuke je također jedan takav čin.

4.3.1 Zaposlenik kao promicatelj i zastupnik organizacije

U literaturi koja govori o promicanju organizacije od strane zaposlenika koriste se pojmovi *zaposlenik zastupnik* organizacije (engl. *employee advocacy*), odnosno zaposlenici kao *promicatelji* organizacije (engl. *employees as promoters*). Tako su Davenport, Harris i Shapiro (2010) u svom istraživanju izložili rezultate koji govore kako zaposlenici mogu postati promicatelji organizacije u pribavljanju ljudskih resursa na tržištu jer će pozitivno određenje zaposlenika prema organizaciji imati pozitivan učinak na potencijalne kandidate u apliciranju za zaposlenje u toj organizaciji. Također, zaposlenici s pozitivnim mišljenjem prema svojoj organizaciji mogu dovesti do povećanja razine lojalnosti kupaca, što pak opet ima utjecaj na lojalnost zaposlenika prema organizaciji gdje se stvara, kako to Heskett i Sasser (2010) nazivaju, *pozitivna uzlazna spirala*. Iako postoje brojni prediktori organizacijske identifikacije zaposlenika (Elsbach, 1999), istraživanja pokazuju kako su ključni kriteriji u identifikaciji pojedinca s organizacijom percepcija zaposlenika o prepoznatljivosti i prestižu organizacije kojoj pripadaju (Carmeli, Gilat i Weisberg, 2006).

4.3.2 Mjerenje konstrukta preporuke

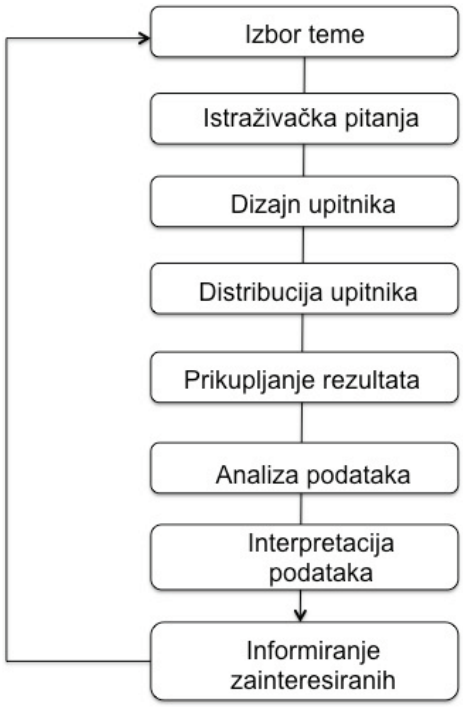
Kao pokušaj daljnjeg objašnjenja i razumijevanja navedene teme razvijala se i metrika koja se naziva i mjerom *zaposlenik-promicatelj* (engl. *employee promoter score*), u daljnjem tekstu EPS. Sam EPS proizlazi iz koncepta mjerenja neto promicanja (engl. *net promoter score*), u daljnjem tekstu NPS, koji se kao analitički alat koristi u području marketinga i odnosa s kupcima, a koji je prvi predložio Reichheld (2003). Reichheld to naziva i jedinim brojem koji je potreban za rast, a koji je u svojoj biti vrlo jednostavan jer se kupcima postavlja samo jedno pitanje: *Biste li ovaj proizvod preporučili prijatelju/obitelji?*. Keiningham et al. (2007) potvrđuju kako NPS predstavlja solidnu osnovu za daljnja istraživanja, a Legerstee (2013) ne vidi ograničenja da se, pored navedenog upita koji se postavlja kupcima, odgovor na to ili slična pitanja ne mogu tražiti i od zaposlenika.

EPS se dijelom koristi i u istraživanjima zadovoljstva zaposlenika gdje organizacije od svojih zaposlenika traže povratnu informaciju koja je u osnovi preporuka organizacije (Davenport, Harris i Shapiro, 2010). To se po njima postiže postavljanjem “ultimativnog pitanja”, bi li zaposlenik preporučio organizaciju za koju radi svojoj obitelji i prijateljima. Kristof (1996) govori o situacijama u kojima povećana vrijednosna sukladnost između zaposlenika i organizacije dovodi i do toga da organizacija postaje privlačnija za svoje zaposlenike, čime zaposlenici posljedično mogu biti spremniji preporučiti svog poslodavca. Iz tog razloga vrijedno je i značajno u ovom istraživanju pokušati ispitati odnos između angažiranosti zaposlenika i preporuke zaposlenika odnosno zaposlenikovu spremnost da pozitivno govori o svojoj organizaciji.

5 METODOLOGIJA

Kako je to uobičajeno, ciklus istraživačkog procesa započinje izborom teme, a završava prenošenjem stečenih znanja široj javnosti odnosno dionicima koji mogu biti zainteresirane za temu rada (slika 13) pa je taj pristup korišten i u ovom radu. U ispitivanju hipoteza koje su navedene u uvodnom dijelu doktorske disertacije, pristupilo se empirijskom istraživanju metodom upitnika.

Slika 13. Koraci u istraživačkom procesu u empirijskom istraživanju



Izvor: Prilagođeno prema Neuman W. L. 1994: Social Research Methods - Qualitative and Quantitative Approach, 2. izdanje, str. 11.

5.1 Metodologija empirijskog istraživanja

U empirijskom istraživanju koristio se upitnik koji je imao ukupno 90 pitanja/stavova raspoređenih u 5 grupa (P-O sukladnost, angažiranost zaposlenika, odanost, namjera ostanka i preporuka).

P-O sukladnost kao sastavni dio korištenog upitnika sadrži dva dijela: Upitnik definiranih organizacijskih vrijednosti P (Pojedinac) i Upitnik definiranih organizacijskih vrijednosti O (Organizacija). Svaka grupa vrijednosti sastojala se od 24 čestice koje imaju zajednička obilježja. Kako bi ispitanici što lakše i unificiranije razumjeli svaku od navedenih čestica, vrijednosti su bile opisane i definirane. Iste vrijednosti se propitivane i na osobnoj i na organizacijskoj razini. Sve odabrane vrijednosti identificirane su kao one koje pojedinci i organizacije uobičajeno koriste kao kriterije za donošenje odluka te kao standarde u obavljanju svojih aktivnosti. Znači, ispitanici su sve vrijednosti promatrali iz dvije perspektive: osobne, a potom organizacijske.

Mjerni instrument P-O sukladnosti konstruirao je Nwadei (2003) koji je utvrdio i pouzdanost mjernog instrumenta kroz pilot istraživanje. Hrvatsku adaptaciju upitnika napravila je Kobas Dešković (2012). Za potrebe ovog istraživanja, najprije su zbrojene sve 24 čestice osobnih vrijednosti (Cronbach Alpha = .94) i 24 čestice organizacijskih vrijednosti (Cronbach Alpha = .98). Zatim je P-O sukladnost izračunata kao apsolutna razlika između ta dva kompozitna rezultata, gdje veći rezultat ukazuje i na veću P-O nesukladnost (veća nepodudarnost osobnih i organizacijskih vrijednosti). Cronbach α kao mjera unutarnje konzistencije i test-retest korelacija, kao mjera stabilnosti instrumenta istraživanja su imali zadovoljavajuću pouzdanost što se smatra dovoljno visokom pouzdanošću.

Angažiranost zaposlenika mjerena je instrumentom UWES (engl. *Utrecht Work Engagement Scale*). Kao što je ranije bilo rečeno UWES se u literaturi spominje kao najcitiraniji i najviše korišteni instrument za mjerenje angažiranosti zaposlenika. Instrumentom se mjere tri temeljne dimenzije radne angažiranosti: energija, posvećenost i apsorpcija, a u upitniku se nalazi 17 izjava odnosno opisa stanja koje zaposlenici mogu osjećati u obavljanju svog posla. Ukupni rezultat izračunat je zbrajanjem svih 17 čestica, gdje veći rezultat ukazuje i na veću radnu angažiranost (Cronbach Alpha = .94). Autori instrumenta preporučuju, posebice praktičarima, korištenje zbirnog, u jednom broju izraženog, rezultata UWES upitnika kao pokazatelj radne angažiranosti zaposlenika (Schaufeli, Bakker i Salanova, 2006).

U istraživanju se za mjerenje organizacijske odanosti koristila revidirana verzija Meyer et al. (1993) Upitnika organizacijske odanosti Maslić-Seršić (2000) koja je prevedena i prilagođena za korištenje na uzorku hrvatskog govornog područja. To je mjera samoprocjene afektivne, instrumentalne i normativne komponente organizacijske odanosti s 18 čestica, po 6 za svaku komponentu Meyer et al. (1993). Pri popunjavanju *Upitnika organizacijske odanosti* od ispitanika se tražilo da za svaku česticu na skali Likertova tipa od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) procijene koliko se s njom slažu, odnosno ne slažu. Ukupni rezultat izračunat je zbrajanjem svih čestica upitnika (Cronbach alfa = .84), gdje veći rezultat ukazuje na veću ukupnu organizacijsku odanost.

Namjeru ostanka u organizaciji ispitanici su procijenjivali kroz 5 tvrdnji koje su se odnosile na ponašanja vezana uz traženje novog zaposlenja. Skala je adaptirana prema Maslić-Seršić (1999), a u sebi sadrži pet čestica koje su procjenjivane na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva: od 1 = uopće se ne slažem do 5 = potpuno se slažem. Kompozitni rezultat izračunat je zbrajanjem svih čestica, gdje veća vrijednost indicira i veću namjeru ostanka u organizaciji (Cronbach Alpha = .92).

Varijabla *Preporuka* mjerena je upitnikom kreiranim za ovo istraživanje, a imao je dvije čestice gdje se utvrđivala veza između angažiranosti zaposlenika i zaposlenikove spremnosti da pozitivno govori o svojoj organizaciji. Pri popunjavanju upitnika Preporuke ispitanici su za svaku česticu na skali Likertova tipa od 1 (definitivno ne) do 5 (definitivno da) procijenili koliko se s njom slažu, odnosno ne slažu. Rezultati na skali formirani su zbrajanjem procjena na česticama. Čestice uključene u upitnik bile su: *Svojim prijateljima i obitelji preporučio/la bih rad u mojoj organizaciji* te *Proizvode i usluge organizacije u kojoj radim preporučio/la bih potencijalnim kupcima*.

Empirijsko istraživanje je provedeno u sljedećim fazama:

1) *oblikovanje upitnika* – upitnik u sebi sadrži pitanja koja se odnose na demografske karakteristike ispitanika te o stavovima tih istih zaposlenika o vrijednostima, osobnim i

organizacijskim (ukupno 48 pitanja/stavova), angažiranosti (ukupno 17 pitanja/stavova), odanosti organizaciji (ukupno 18 pitanja/stavova), namjeri ostanka u organizaciji (ukupno 5 pitanja/stavova) te preporuci zaposlenog za rad u organizaciji kao i preporuci zaposlenih u kupovini proizvoda organizacije (ukupno 2 pitanja/stava). Ukupno, 90 pitanja/stavova.

2) *pilot testiranje upitnika* - upitnik se u ovoj fazi testirao kako bi se vidjelo jesu li upute kao i organizacija te formulacija pitanja jasni. Takav upitnik je poslan putem elektronske pošte na 10 adresa kolega unutar akademske zajednice. Nakon njihovih dragocjenih komentara upute su u nekim dijelovima upitnika razjašnjenje te je i sam raspored upitnika promijenjen gdje su percepcije osobnih vrijednosti (24 pitanja/stava) postavljene u početni dio upitnika, a dio upitnika koji se odnosio na percepciju organizacijskih vrijednosti (24 pitanja/stava) na sam kraj upitnika.

3) *odabir uzorka* - lista poduzeća formirana je na temelju baze podataka odnosno registra Sektora za turizam pri Hrvatskoj gospodarskoj komori (stanje: ožujak 2014. godine). Lista Hrvatske gospodarske komore za poduzeća u hotelijerstvu svake se godine ažurira i predstavlja pouzdan i relevantan izvor.

4) *distribucija upitnika ispitanicima* - upitnici su osobno administrirani (uručeni, komunicirani, objašnjeni i prikupljeni) u samom hotelskom poduzeću od strane doktorskog kandidata što je za rezultat imalo i bolji pregled u smislu korektnog ispunjavanja upitnika. Svi subjekti posjećeni su u razdoblju od studenog 2014. do ožujka 2015. godine.

5) *unos i obrada rezultata* – Statističke analize napravljene su statističkim programom za društvene znanosti IBM SPSS i AMOS Verzija 20. U svim slučajevima upotrebljavali smo dvosmjerne (engl. two tails) testove statističkih značajnosti. Dimenzije osobnih i organizacijskih vrijednosti oblikovane su zbrajanjem izvornih rezultata u skladu s uputama sastavljača ljestvica. Sukladnost osobnih i organizacijskih vrijednosti izražena je kao razlika između rezultata na ljestvici osobnih i organizacijskih vrijednosti.

5.2 Opis uzorka

U ovom istraživanju subjekt istraživanja bilo je hrvatsko hotelsko poduzeće koje je registrirano na području Republike Hrvatske, pri čemu se misli na poduzeće s popisa hotela u Republici Hrvatskoj po registru Hrvatske gospodarske komore, Sektora za turizam.

Osnovni kriteriji izbora hotela odnosno hotelskih poduzeća te zaposlenika koji su uključeni u istraživanje bili su:

- Aktivna poduzeća;
- Broj zaposlenih veći od 100;
- Vrsta Ugovora o radu zaposlenih: zaposleni na neodređeno vrijeme;
- Glavna djelatnost NKD 2007: 55.1 Hoteli i sličan smještaj;
- Kategorizacija hotela: 3, 4 i 5 zvjezdica;
- Lokacija: Istra (Istarska županija), Dalmacija (Splitsko-dalmatinska županija, Dubrovačko-neretvanska županija), Grad Zagreb.

Porijeklo vlasništva i kapitala hotelskih poduzeća nije uzeto u obzir. Razlog izbora uzorka u navedenim geografskim lokacijama bio je vođen idejom kako su tri izabrane regije hotelsko-turistički najrazvijenija područja u Hrvatskoj u kojima se odvija dominanto najveća aktivnost u turizmu.

Pretraživanjem navedene baze u Hrvatskoj gospodarskoj komori (u daljnjem tekstu HGK) te kriterije zadovoljilo je 51 hotelsko poduzeće (HGK, 2014) s teoretskom populacijom od 14,876 zaposlenika. Hotelska poduzeća u svom sastavu mogu imati jedan ili više hotelskih objekata.

Nakon što su sva hotelska poduzeća inicijalno kontaktirana, 29 (56%) ih je pozitivno odgovorilo na upit o sudjelovanju u istraživanju. U hotelskim poduzećima koja su pristala na istraživanje bilo je zaposleno ukupno 6,814 zaposlenika, odnosno 45,80% od ukupne populacije zaposlenih po zadanim kriterijima, a u istraživanje je uključeno 306 zaposlenika/ispitanika ili 4,49% od ukupno zaposlenih u tim tvrtkama.

U procesu obrade upitnika, utvrđeno je kako 41 upitnik ne zadovoljava kriterije te se ne uključe u konačnu statističku obradu jer su u upitnicima nedostajali (engl. *missing data*) značajni dijelovi upitnika gdje bi zbog toga rezultati istraživanja mogli biti distorzirani. U obradi upitnika nije primjećena nikakva sistemska anomalija koja bi utjecala na rezultate istraživanja. Stoga je u konačnu obradu ušlo 265 upitnika od čega 102 (38,5%) muškaraca i 163 (61,5%) žena.

Po definiranim kriterijima uzorka nisu uključena mala i srednja kao i obiteljska hotelska poduzeća. Pretpostavka u odabiru uzorka bila je kako takva poduzeća (posebno obiteljski hoteli) koriste drugačije modele upravljanja i organiziranja te bi se onda i upitnik morao prilagoditi u tom smislu, a to bi posljedično kompliciralo provođenje istraživanja. Osim toga, vrlo često mala i obiteljska poduzeća nesklona su davati podatke o svom poslovanju i načinu rada, što bi onemogućilo testiranje ovako postavljenih hipoteza.

U sastavljanju uzorka u obzir je uzeta i kategorija hotela gdje su uključene one kategorije hotela koje su u Republici Hrvatskoj najzastupljenije, a to su hoteli s 3, 4 i 5 zvjezdica (HGK, 2014). Po podacima HGK (2014) na te hotele otpada 86,30% od ukupnog broja svih hotela u Hrvatskoj. No, sama kategorizacija hotela, kao ni regija iz koje dolaze (tablica 6) u obradi rezultata nije posebno obavljena s obzirom na činjenicu da hipoteze doktorskog rada nisu postavljene kako bi se one na taj način obradile i uključile.

Uzorak složen uzimajući u obzir i ove dimenzije postaje kvalitetniji. Broj od minimalno 100 zaposlenih u hotelu uzet je kao jedan od kriterija u odabiru hotela koja su uključena u uzorak. U osnovi taj broj opisuje i veličinu poduzeća.

Tu je primarna intencija bila dobiti uzorak koji u sebi ima i razvijenu dubinu podjele rada, broj i vrstu organizacijskih jedinica, broj organizacijskih razina, veći stupanj specijalizacije te tip i način organizacije radnih mjesta. Ukupno sagledavajući način izbora uzorka u ovom istraživanju može se reći kako on u velikoj mjeri reflektira i daje presjek hrvatskog hotelskog sektora s aspekta strukture zaposlenih.

Reprezentativnost uzorka u zagrebačkoj regiji manja je nego u Dalmaciji ili Istri, što je u uvodnom objašnjenju metodološkog aspekta rada opravdano kroz snagu regije odnosno dominantnost hotelskih organizacija koje su locirane na obali.

Tablica 6. Kategorija hotela i regija u kojoj su ispitanici zaposleni

(n=265)	Dalmacija		Istra		Zagreb	
Kategorija (zvjezdica)	n	%	n	%	n	%
tri	32	25,4%	61	62,2%	0	0,0%
četiri	26	20,6%	37	37,8%	17	41,5%
pet	68	54,0%	0	0,0%	24	58,5%
ukupno	126	100,0%	98	100,0%	41	100,0%

Podaci su prikazani kao broj i postotak ispitanika

Izvor: Autor (2015)

U suradnji s odjelima ljudskih resursa hotelskih poduzeća, u uzorak su uključeni zaposlenici uzimajući u obzir njihovo radno mjesto u organizaciji (odjel hotela), kako bi se dobio reprezentativan i tipičan odnos broja zaposlenih u hotelskoj industriji (tablica 7), gdje po broju zaposlenih dominiraju odjeli hrane i pića i odjeli domaćinstva. Takav pristup odnosno pomno planiranje uzorka opravdava generalizaciju rezultata na ovaj poslovni sektor.

Tablica 7. Sociodemografske i profesionalne karakteristike ispitanika

	n	%
Spol		
Muški	102	38,5%
Ženski	163	61,5%
UKUPNO	265	100,0%
Dob		
od 30 godina	46	17,4%
31-40 godine	87	32,8%
41-50 godina	74	27,9%
više od 51 godine	58	21,9%
Staž u organizaciji		
manje od 5 godina	64	24,2%
5-10 godina	79	29,8%
11-15 godina	29	10,9%
više od 15 godina	93	35,1%
Ukupni radni staž		
manje od 5 godina	32	12,1%
5-10 godina	55	20,8%
11-15 godina	47	17,7%
više od 15 godina	131	49,4%
Stupanj obrazovanja		
tri godine srednje škole i manje	16	6,0%
srednja stručna sprema	137	51,7%
viša stručna sprema	42	15,8%
visoka stručna sprema ili više	70	26,4%
Organizacijski odjel		
Prodaja i marketing	33	12,5%
Hrana i piće	107	40,4%
Domaćinstvo/održavanje	59	22,3%
Recepcija	29	10,9%
Ljudski resursi/kadrovi	10	3,8%
Financije/računovodstvo	5	1,9%
Ured glavnog direktora	16	6,0%
Ostalo	6	2,3%
Pozicija (odjel) u organizaciji		
Nemaju direktan kontakt s gostima	70	23,4%
Imaju direktan kontakt s gostima	195	73,6%

Izvor: Autor (2015)

6 REZULTATI

Rezultati istraživanja u sebi sadrže nekoliko ključnih dijelova. Primarni set rezultata je prikaz sukladnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti i njihov odnos prema angažiranosti zaposlenika, a onda i kroz sve ostale varijable iz predloženog modela (*Odanost, Namjera ostanka i Preporuka*). Rezultati istraživanja očituju se u aplikaciji definiranog modela utjecaja i odnosa tih varijabli u povećanju stupnja angažiranosti zaposlenika koje za rezultat imaju veću odanost kao i identifikaciju zaposlenika s tvrtkom kroz pozitivnu percepciju organizacije.

6.1 Deskripcija izvornih podataka

6.1.1 Osobne vrijednosti (VP)

Osobne vrijednosti su mjerene na seriji ljestvica procjene Likertova tipa s rasponom od 1 do 5, pri čemu je 1 označavalo „Izuzetno nevažno“, a 5 „Izuzetno važno“. Izabrani instrument mjerenja P-O sukladnosti izvorno je operacionaliziran na način da u njemu postoje četiri dimenzije sukladnosti; etika, ljudi, promjena i dobit. Na temelju izvornih čestica, zbrajanjem rezultata sve dimenzije zadovoljavale su kriterij pouzdanosti indicirane Cronbachovim α koeficijentom unutarnje konzistencije. Cronbachov α koeficijent bio je iznad 0,8 na svim dimenzijama (tablica 8). Teorijski minimalni rezultat na svakoj pojedinoj dimenziji iznosio je 6, a maksimalni 30.

Tablica 8. Pojedine dimenzije i ukupni rezultat ljestvice osobnih vrijednosti

	Aritmetička sredina	SD	Min	Max	Cronbachov α
Etika (VP)	28,5	2,63	10	30	.85
Ljudi (VP)	28,0	3,03	7	30	.87
Promjena (VP)	26,9	3,17	12	30	.85
Dobit (VP)	27,9	2,62	18	30	.83

(n=265) SD = standardna devijacija
Izvor: Autor (2015)

Uspoređujući koeficijente korelacije između ljestvica osobnih vrijednosti vidljivo je kako su svi koeficijenti korelacije među pojedinim dimenzijama pozitivni i statistički su značajni uz manje od 1% rizika (tablica 9).

Tablica 9. Koeficijenti korelacije između ljestvica osobnih vrijednosti

	Etika (VP)	Ljudi (VP)	Promjena (VP)	Dobit (VP)
Etika (VP)	1	.732**	.425**	.552**
Ljudi (VP)		1	.635**	.632**
Promjena (VP)			1	.740**
Dobit (VP)				1

** - statistički značajno uz manje od 1% rizika
Izvor: Autor (2015)

6.1.2 Vrijednosti organizacije (VO)

Vrijednosti organizacije su mjerene na identičnoj ljestvici procjene od 1 do 5, pri čemu je 1 označavalo „Izuzetno nevažno“, a 5 „Izuzetno važno“ kao što je to bio slučaj i s osobnim vrijednostima. Zbrajanjem izvornih rezultata, sve dimenzije zadovoljavale su kriterij interne konzistentnosti mjeren Cronbachovim α koeficijentom koji je bio iznad 0,9 na svim dimenzijama (tablica 10). Teorijski minimalni rezultat na svakoj pojedinoj dimenziji iznosio je 6, a maksimalni 30.

Tablica 10. Pojedine dimenzije i ukupni rezultat ljestvice vrijednosti organizacije

(n=265)	Aritmetička sredina	SD	Min	Max	Cronbachov α
Etika (VO)	24,7	5,81	6	30	.95
Ljudi (VO)	25,1	5,33	6	30	.93
Promjena (VO)	24,7	5,25	7	30	.92
Dobit (VO)	26,0	4,53	6	30	.90

Kratica: SD = standardna devijacija
Izvor: Autor (2015)

Koeficijenti korelacije između ljestvica organizacijskih vrijednosti odnosno među pojedinim vrijednosnim dimenzijama su pozitivni i statistički značajni uz manje od 1% rizika (tablica 11) i kreću se od 0.734 (Etika i Dobit) do 0.890 (Etika i Ljudi).

Tablica 11. Koeficijenti korelacije između ljestvica organizacijskih vrijednosti

	Etika (VO)	Ljudi (VO)	Promjena (VO)	Dobit (VO)
Etika (VO)	1	.890**	.774**	.734**
Ljudi (VO)		1	.853**	.841**
Promjena (VO)			1	.847**
Dobit (VO)				1

** - statistički značajno uz manje od 1% rizika
Izvor: Autor (2015)

6.1.3 Usklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti (PO)

Za dobivanje mjere usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti (PO) izračunata je apsolutna razlika između percipiranih osobnih vrijednosti i percipiranih vrijednosti organizacije kroz četiri dimenzije (etika, ljudi, promjena i dobit, tablica 12). Kao što se kod obrade osobnih, odnosno organizacijskih vrijednosti moglo vidjeti, podaci ukazuju na više procjene osobnih vrijednosti od vrijednosti organizacije na svim ispitanim dimenzijama. Kod mjera P-O sukladnosti je vidljivo kako se u prosjeku rezultati kreću u rasponu od 3,0 do 4,5 pri čemu veći rezultat označava veću diskrepanciju po pojedinoj dimenziji, odnosno manji stupanj podudarnosti između osobnih vrijednosti i vrijednosti organizacije. Minimalni mogući rezultat za pojedinu dimenziju iznosio je 0 te označavao najviši stupanj sukladnosti između osobnih i organizacijskih vrijednosti. Maksimalni mogući rezultat za pojedinu dimenziju iznosio je 24 te je označavao najniži stupanj sukladnosti između osobnih i organizacijskih vrijednosti na određenoj dimenziji dok je za ukupan rezultat usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti (PO) minimum iznosio 0, a maksimum 96.

Tablica 12. Usklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti (PO)

	n	Min	Max	AS	SD
Etika	265	0	24	4,5	5,54
Ljudi	265	0	22	3,8	4,88
Promjena	265	0	23	3,5	4,16
Dobit	265	0	24	3,0	3,98

Kratice: AS = aritmetička sredina; SD = standardna devijacija

Izvor: Autor (2015)

U daljnjoj obradi podataka izračunati su Pearson-ovi koeficijenti korelacije između pojedinih dimenzija osobnih vrijednosti (VP) i dimenzija vrijednosti organizacije (VO), što je prikazano u Tablici 13.

Tablica 13. Povezanost dimenzija osobnih vrijednosti (VP) i vrijednosti organizacije (VO)

(n=265)	Etika (VO)	Ljudi (VO)	Promjena (VO)	Dobit (VO)
Etika (VP)	.142*	.100	.149*	.128*
Ljudi (VP)	.206**	.232**	.299**	.237**
Promjena (VP)	.212**	.264**	.392**	.271**
Dobit (VP)	.221**	.213**	.285**	.258**

* - statistički značajno uz manje od 5% rizika

** - statistički značajno uz manje od 1% rizika

Izvor: Autor (2015)

Od statistički značajnih koeficijenata korelacije najveći je između dimenzija Promjena (VP) i Promjena (VO) (.392), a najmanji je koeficijent između dimenzija Etika (VP) i Dobit (VO) (.128).

6.1.4 Angažiranost zaposlenika

Angažiranost zaposlenika mjerena je ljestvicom procjene Likertova tipa s rasponom od 1 do 5, pri čemu je 1 označavalo „Nikada“, a 5 „Uvijek“. Izabrani instrument mjerenja angažiranosti zaposlenika u sebi sadrži 3 osnovne dimenzije na kojima se temelji koncept angažiranosti zaposlenika UWES: energičnost, apsorpcija i posvećenost. U nastavku su prikazane tri navedene dimenzije upitnika te pripadajuće izjave za svaku dimenziju, njih ukupno 17 (tablica 14) te aritmetičke sredine i standardne devijacije istih.

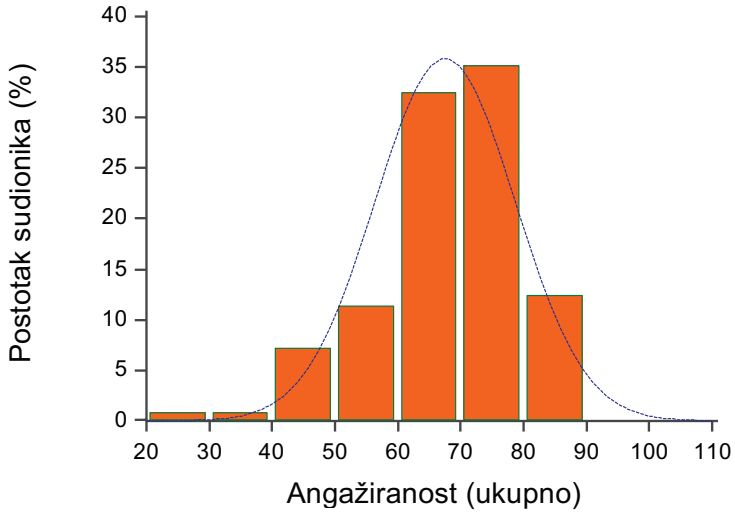
Tablica 14. Aritmetičke sredine rezultata pojedinih čestica ljestvice angažiranosti zaposlenika

(n=265)	Aritmetička sredina	SD
Energičnost		
Dok radim osjećam da prštim energijom.	3,77	0,814
Na poslu se osjećam jako i energično.	3,92	0,831
Kad se probudim ujutro, osjećam se dobro zbog odlaska na posao.	3,55	1,069
Mogu kontinuirano raditi u vrlo dugim razdobljima.	4,13	0,834
Na poslu se mentalno osjećam vrlo snažno i otporno.	3,93	0,949
U mom poslu sam uvijek ustrajan, čak i kad stvari ne idu dobro.	4,32	0,969
Apsorpcija		
Nalazim da je posao kojeg obavljam smislen i svrhovit.	4,17	0,916
Osjećam entuzijazam prema svom poslu.	3,97	0,949
Moj me posao inspirira.	3,74	1,021
Ponosan sam na posao koji radim.	4,20	1,003
Za mene, moj je posao izazovan.	3,96	1,056
Posvećenost		
Kad radim vrijeme proleti.	4,36	0,790
Kad radim, zaboravim na sve oko mene.	3,58	1,063
Osjećam se sretnim kad intenzivno radim.	3,98	0,913
Svom se radu potpuno posvetim.	4,57	0,682
Kad radim posao me ponese.	3,98	0,967
Teško mi je odvojiti sebe od posla kojeg radim.	3,38	1,135

Izvor: Autor (2015)

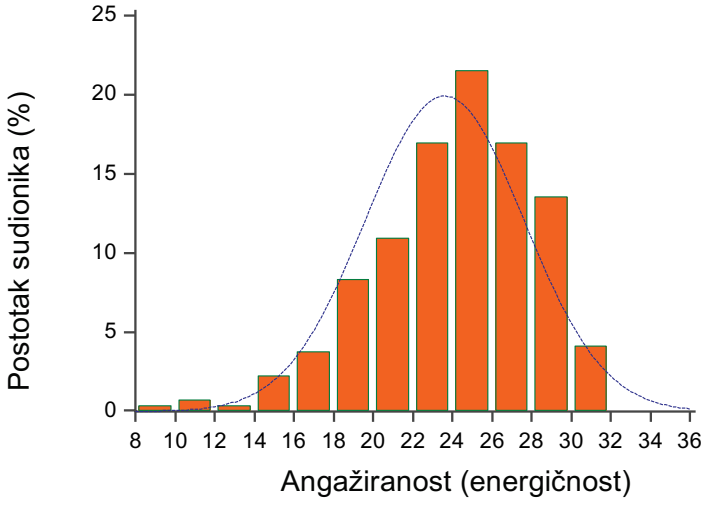
U nastavku prikaza rezultata koji se dotiču rezultata mjerenja angažiranosti zaposlenika nalaze se histogrami rezultata ljestvice za ukupnu angažiranost (slika 14) te histogrami rezultata ljestvice angažiranost za sve tri dimenzije angažiranosti: energičnost, apsorpcija i posvećenost (slike 15, 16 i 17) koji se odnose na normalnost distribucije u odgovorima ispitanika u istraživanju.

Slika 14. Histogram rezultata ljestvice angažiranost: ukupno



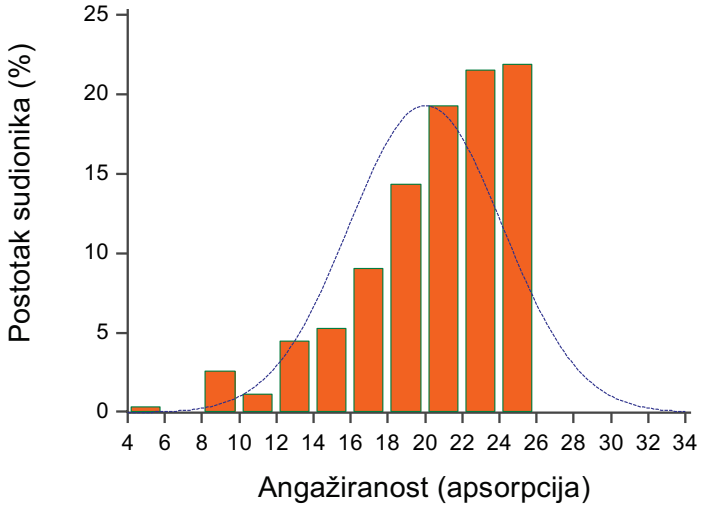
Izvor: Autor (2015)

Slika 15. Histogram rezultata ljestvice angažiranost: energičnost



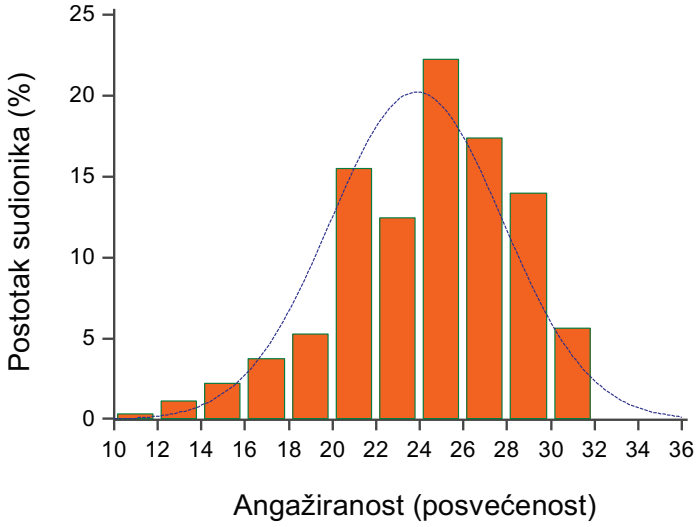
Izvor: Autor (2015)

Slika 16. Histogram rezultata ljestvice angažiranost: apsorpcija



Izvor: Autor (2015)

Slika 17. Histogram rezultata ljestvice angažiranost: posvećenost



Izvor: Autor (2015)

Isprekidana crta kod svih histograma predstavlja teorijski očekivanu normalnu raspodjelu u odgovorima ispitanika u istraživanju za ljestvice angažiranost ukupna, energičnost, apsorpcija i posvećenost. Razvidno je kako u 3 od 4 histograma (angažiranost ukupna,

energičnost i posvećenost) u odgovorima ispitanika postoji normalna distribucija s blagim pomakom udesno. No, za sve je navedene ljestvice parametrijska baterija testova prihvatljiva.

Zbrajanjem izvornih rezultata triju dimenzija angažiranosti: energičnost, posvećenost i apsorpcija (tablica 15) konstruirana je i ljestvica ukupne angažiranosti, odnosno ljestvica koja objedinjuje tri prethodno navedene dimenzije. Viši rezultat na svakoj pojedinoj dimenziji te viši rezultat na ukupnoj ljestvici označava i viši stupanj angažiranosti pojedinca. Teorijski minimalni rezultat na pojedinim dimenzijima iznosio je 6 za energičnost i posvećenost te 5 za apsorpciju, a maksimalni 30 (energičnost i posvećenost) te 25 (apsorpcija). Za ukupan zbroj anagažiranosti zaposlenika (zbroj svih dimenzija) teorijski minimum iznosio je 17, a maksimum 85.

Tablica 15. Pojedine dimenzije i ukupna angažiranost ispitanika

(n=265)	Aritmetička sredina	SD	Min	Max	Cronbachov α
Energičnost	23,6	4,01	9	30	.85
Posvećenost	20,0	4,13	6	25	.89
Apsorpcija	23,9	3,95	5	30	.78
Angažiranost (ukupno)	67,5	11,14	26	85	.94

Kratice: SD = standardna devijacija

Izvor: Autor (2015)

Iz tablice 15 važno je napomenuti kako čestica posvećenost ima najveću vrijednost pouzdanosti (Cronbach α = .89). U daljnjoj obradi podataka utvrđene su statistički značajne povezanosti između pojedinih dimenzija angažiranosti (tablica 16). Najveća povezanost dobivena je između dimenzija Energičnost i Angažiranost Ukupna (.934), a najmanja između dimenzija Posvećenost i Apsorpcija (.737).

Tablica 16. Koeficijenti korelacije između ljestvica angažiranosti

(n=265)	Energičnost	Posvećenost	Apsorpcija	Angažiranost (ukupno)
Energičnost	1	.769**	.815**	.934**
Posvećenost		1	.737**	.909**
Apsorpcija			1	.921**
Angažiranost (ukupno)				1

** - statistički značajno uz manje od 1% rizika

Izvor: Autor (2015)

Svi koeficijenti korelacije među pojedinim dimenzijama pozitivni su i statistički su značajni uz manje od 1% rizika.

6.1.5 Namjera ostanka

Namjera ostanka zaposlenika u organizaciji u kojoj trenutno rade mjerena je kroz 5 izjava, na ljestvici procjene od 1 do 5, pri čemu je 1 označavalo „Uopće se ne slažem“, a 5 „U potpunosti se slažem“ s pripadajućim frekvencijama odgovora ispitanih koje su prikazane u tablici 17.

Obradom izvornih podataka konstruirana je ljestvica namjere ostanka u trenutačnoj organizaciji. S ciljem konzistentne interpretacije rezultata, originalna skala napuštanja organizacije rekodirana je u skalu namjere ostanka u organizaciji. Nakon rekodiranja rezultati su organizirani tako da viši rezultat na ljestvici označava ujedno i viši stupanj namjere zaposlenika za ostankom u trenutačnoj organizaciji.

Tablica 17. Izvorne čestice ljestvice namjere ostanka

	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, nit se ne slažem	Uglavnom se slažem	U potpunosti se slažem
(n=265)	%	%	%	%	%
Mislim da ću u sljedećih godinu dana aktivno tražiti novi posao.	57,0%	9,4%	17,7%	6,8%	9,1%
Razmišljam o odlasku iz svoga sadašnjeg poduzeća.	55,8%	9,4%	16,6%	11,7%	6,4%
Promijenit ću posao čim mi se ukaže prilika.	47,2%	10,6%	19,6%	14,3%	8,3%
Pratim natječaje u kojima se traže stručnjaci mog profila.	49,1%	10,6%	14,7%	13,2%	12,5%
Trenutno aktivno tražim drugi posao.	67,2%	6,8%	12,5%	8,7%	4,9%

Podaci su prikazani kao postotak ispitanika

Izvor: Autor (2015)

Promatrajući tablicu 17. zaključuje se kako u odgovorima ispitanika kod svih 5 čestica dominiraju odgovori koji u načelu govore kako ispitanici nisu u aktivnom traženju posla (67,2%) niti u sljedećih godinu dana misle aktivno tražiti novi posao (57,0%). Cronbachov α koeficijent unutarnje konzistencije iznosio je .92. Teorijski minimalni mogući rezultat iznosio je 5, a maksimalni 25.

6.1.6 Odanost organizaciji

Odanost organizaciji mjerena je ljestivcom procjene Likertova tipa s rasponom od 1 do 5, pri čemu je 1 označavalo „Uopće se ne slažem“, a 5 „U potpunosti se slažem“ . Nakon obrade izvornih rezultata konstruirana je tablica aritmetičkih sredina po dimenzijama odanosti za svaku česticu uotinuka odanosti (tablica 18).

Tablica 18. Aritmetičke sredine rezultata pojedinih čestica ljestvice odanosti organizaciji

(n=265)	Aritmetička sredina	SD
Afektivna		
Ova radna organizacija mi puno znači.	4,17	0,893
Probleme radne organizacije u kojoj radim osjećam kao svoje vlastite.	3,75	1,040
Nemam snažan osjećaj pripadnosti radnoj organizaciji u kojoj radim.*	2,49	1,357
Veoma bi me veselilo ostatak karijere provesti baš u ovoj radnoj organizaciji.	3,89	1,201
U mojoj se radnoj organizaciji ne osjećam kao "član obitelji".*	2,42	1,326
Ne osjećam se "emocionalno vezanim" za ovu radnu organizaciju.*	2,39	1,257
Instrumentalna		
U ovom trenutku, ostanak u ovoj radnoj organizaciji za mene je podjednako i nužnost i želja.	3,78	1,125
Jedan od glavnih razloga zbog kojih i dalje radim u ovoj radnoj organizaciji leži u tome što bi odlazak zahtijevao značajniju osobnu žrtvu – u drugoj organizaciji ne bih imao/la sve beneficije koje imam tu.	3,17	1,325
Jedna od negativnih posljedica napuštanja ova radne organizacije bila bi nepostojanje realne alternative.	3,08	1,316
U ovom trenutku bilo bi mi teško napustiti radnu organizaciju u kojoj radim, čak i kad bih to želio/la.	3,54	1,340
Previše bi se toga poremetilo u mom životu kada bih odlučio/la napustiti ovu radnu organizaciju baš sada.	3,52	1,349
Osjećam da imam premalo izbora da bih razmišljao/la o odlasku iz ove organizacije.	3,38	1,377
Normativna		
Ne bih napustio/la baš sad ovu radnu organizaciju jer imam osjećaj obveze prema ljudima u njoj.	3,26	1,229
Puno toga dugujem ovoj radnoj organizaciji.	3,30	1,314
Čak i kad bi to bila prednost za mene, osjećam da sada ne bi bilo u redu napustiti ovu radnu organizaciju.	3,03	1,378
Osjećao/la bih se krivom kad bih sad napustila ovo poduzeće.	2,74	1,430
Nemam nikakav osjećaj obveze da ostanem kod sadašnjeg poslodavca.*	2,55	1,359
Ova radna organizacija zaslužuje moju lojalnost.	3,66	1,214

* Varijable kojima je promijenjen smjer

Izvor: Autor (2015)

Iz tablice 18. može se vidjeti kako je najveća vrijednost imala čestica unutar afektivne dimenzije odanosti *Ova radna organizacija mi puno znači* gdje je aritmetička sredina čestice iznosila 4,17 dok je najaniža vrijednost bila unutar normativne dimenzije odanosti,

za česticu *Osjećao/la bih se krivom kad bih sad napustila ovo poduzeće, gdje je aritmetička sredina iznosila 2,74* na skali od 1 do 5. U nastavku je prikaz statističke obrade triju dimenzija odanosti organizaciji: afektivna, instrumentalna i normativna (tablica 19). Teorijski minimalni rezultat na pojedinoj dimenziji iznosio je 6, a maksimalni 30 odnosno za sve tri dimenzije zajedno teorijski minimalni rezultat iznosio je 18, a maksimalni 90. Viši rezultat na svakoj pojedinoj dimenziji označavao je viši stupanj odanosti pojedinca organizaciji.

Tablica 19. Pojedine dimenzije ljestvice odanosti organizaciji

(n=265)	Aritmetička sredina	SD	Minimum	Maksimum	Cronbachov α
Afektivna	22,5	4,55	8	30	.71
Instrumentalna	20,5	5,73	6	30	.83
Normativna	19,4	5,70	6	30	.81
Ukupno	58,1	11,23	25	88	.81

Kratice: SD = standardna devijacija

Izvor: Autor (2015)

U tablici 19. se vidi kako je u odgovorima ispitanika najveća vrijednost aritmetičke sredine bila kod afektivne dimenzije odanosti (22,5), a najniža kod normativne (19,4). Dimenzija instrumentalne odanosti ima najveću vrijednost Cronbach α (.89).

Tablica 20. Pearson-ovi koeficijenti korelacije između ljestvica odanosti organizaciji

(n=265)	Afektivna	Instrumentalna	Normativna
Afektivna	1	.008	.552**
Instrumentalna		1	.347**
Normativna			1

** - statistički značajno uz manje od 1% rizika

Izvor: Autor (2015)

Koeficijenti korelacije između normativne i afektivne i normativne i instrumentalne odanosti organizaciji su pozitivni i statistički su značajni uz manje od 1 % rizika. Međutim, korelacija između afektivne i instrumentalne odanosti od .008 nije statistički značajna (nema povezanosti).

6.1.7 Preporuka

Spremnost da zaposlenik pozitivno govori o svojoj organizaciji (preporuka) mjerena je na ljestivici procjene Likertova tipa s rasponom od 1 do 5, pri čemu je 1 označavalo „Definitivno ne“, a 5 „Definitivno da“ (tablica 21).

Tablica 21. Deskriptivni prikaz preporuke

(n=265)		
Svojim prijateljima i obitelji preporučio/la bih rad u mojoj organizaciji	n	%
Broj i postotak odgovora		
Definitivno ne	13	4,9%
Vjerojatno ne	14	5,3%
Ni da – ni ne	59	22,3%
Vjerojatno da	89	33,6%
Definitivno da	90	34,0%
Proizvode i usluge poduzeća u kojem radim preporučio/la bih potencijalnim kupcima	n	%
Broj i postotak odgovora		
Definitivno ne	0	0%
Vjerojatno ne	11	4,2%
Ni da – ni ne	31	11,7%
Vjerojatno da	69	26,0%
Definitivno da	154	58,1%

Izvor: Autor (2015)

Kada se promatraju rezultati iz tablice 21. zanimljivo je primjetiti kako bi proizvode i usluge poduzeća u kojem ispitanici rade preporučili s *definitivno da* čak njih 58,1%. Kad taj

rezultat zbrojimo s *vjerojatno da* od 26% ukupno to čini 84,1% ispitanih, a odgovora s *defintivno ne* je 0%. Prijateljima i obitelji 34% ispitanika bi preporučilo rad u svojoj organizaciji s *definitivno da* dok se *vjerojatno da* nalazi kod u 33,6% ispitanih. Definitivno ne bi preporučili svoju organziaciju za rad 4,9% ispitanih. Utvrđena je statistički značajna povezanost u iskazima preporuke ($p<0,01$), a koeficijent korelacije između rezultata na dvije čestice iznosio je $r=.61$.

7 PARAMETRIJSKA MULTIVARIJATNA PROVJERA HIPOTEZA

U svrhu parametrijskih provjera hipoteza korištene su stupnjevite multiple regresijske analize. Kako bi se u tim analizama kontrolirao utjecaj ključnih sociodemografskih varijabli (spol i obrazovanje) i važnih organizacijskih varijabli kojima se promatraju interni odnosi (staž u organizaciji i položaj u organizaciji), svaka od regresijskih analiza provedena je u dva koraka (stupnja):

Korak I: u prvom koraku uvršten je prvi blok od četiri prediktora (spol, obrazovanje, staž u organizaciji i položaj u organizaciji) i predviđanje rezultata u svakom kriteriju na temelju sociodemografskih i organizacijskih varijabli. Nakon što je izračunata multipla regresijska analiza za prvi blok prediktora, komentirana je veličina koeficijenta multiple regresije, njegova značajnosti i značajnost odnosno veličina direktnog doprinosa svakog od prediktora (spol, obrazovanje, staž u organizaciji i položaj u organizaciji).

Korak II: nakon prvog bloka prediktora, u svaku regresijsku analizu je uvršten je i drugi blok prediktora. Ti prediktori, ovisno o svakoj od četiri specifične hipoteze, činili su ključni dio regresijskih analiza. Oni su objašnjavali supstancijalnu povezanost u okviru svake pojedine hipoteze. Pri tome su prediktori iz prvog bloka (spol, obrazovanje, staž u organizaciji i položaj u organizaciji) imali status kontrolnih varijabli, koje su omogućile kontrolu utjecaja povezanosti supstancijalnih prediktora s kriterijem u okviru svake specifične hipoteze.

Tako je bilo moguće:

a) Izračunati veličinu koeficijenta multiple regresije iza uvrštavanja prvog bloka prediktora i interpretirati njihove odnose s kriterijem

b) Izračunati veličinu koeficijenta multiple regresije iza uvrštavanja drugog bloka (supstancijalnih) prediktora

c) Provjeriti statističku značajnost razlike između prvog i drugog koeficijenta multiple regresije (značajna razlika između prvog i drugog koeficijenta multiple regresije ukazuje na značajno povećanje uspješnosti prognoze rezultata u kriteriju nakon uvrštavanja supstancijalnih prediktora

d) Interpretirati veličinu doprinosa svih prediktora u prognozi kriterija (iz prvog i drugog uvrštenog bloka). Time se ostvaruje i kontrola utjecaja prediktora iz prvog bloka na povezanost predikotra iz drugog bloka (supstancijalnih prediktora u okviru svake pojedine hipoteze) sa specifičnim kriterijem.

Na taj način se, u okviru svake postavljene hipoteze, omogućuje kompleksnija interpretacija odnosa između prediktora i kriterija i kontrola potencijalnog utjecaja spomenutih sociodemografskih varijabli (spol i obrazovanje) i varijabli indikatora položaja u organizaciji (staž u organizaciji, položaj u organizaciji). Prevladalo je mišljenje kako je staž u organizaciji kao prediktor primjereniji od ukupnog staža jer su odnosi između svih fenomena vezani na organizaciju u kojoj rade, tj., sve procjene ispitanika su se odnosile na njegova/njena iskustva u aktualnoj organizaciji. U tom kontekstu, staž u nekoj drugoj organizaciji nije relevantan za fenomene koji su istraživani.

Nadalje, ovakvim pristupom omogućuje se detaljnije predviđanje rezultata u kriteriju, na koji zajednički mogu utjecati sociodemografske varijable, varijable indikatori položaja u organizaciji i supstancijalni prediktori.

7.1 Hipoteza 1 - Sukladnost osobnih i organizacijskih vrijednosti (P-O sukladnost) pozitivno je povezana s angažiranošću zaposlenika.

Prva odnosno glavna hipoteza doktorske disertacije glasi; veća sukladnost osobnih i organizacijskih vrijednosti (P-O sukladnost) pozitivno je povezana s angažiranošću zaposlenika. Ova hipoteza je ujedno bila i ishodište cijelog istraživanja.

Tablica 22. Provjera hipoteze H1 (korak I)

Kriterij: ANGAŽIRANOST UKUPNA	**Stupnjevita multipla regresijska analiza (I korak)**		**Korelacije prediktora s kriterijem**
	KORAK I		
R=	0,156		
R^2=	0,024		
d.f.=	4,246		
F=	1,531		
p=	0,194		
PREDIKTOR	**Beta koeficijent**		
Spol	0,116		+0,116
Staž u organizaciji	0,107		+0,102
Obrazovanje	0,032		- 0,018
Odjel u organizaciji	0,020		+0,020

U prvom koraku provjere hipoteze H1 rezultati multiple regresijske analize (prediktori su: spol, staž u organizaciji, obrazovanje i odjel u organizaciji) pokazuju kako ne postoji statistički značajna povezanost između navedenih prediktora i kriterija Ukupna angažiranost (angažiranost mjerena kao ukupni rezultat svih triju dimenzija).

Multipla korelacija iznosi 0,156 i nije statistički značajna. To ukazuje kako spomenuta četiri prediktora objašnjavaju samo 2,4% varijance kriterija.

Tablica 23. Provjera hipoteze H1 (korak II)

Kriterij: ANGAŽIRANOST UKUPNA	**Stupnjevita multipla regresijska analiza (II korak)**		**Korelacije prediktora s kriterijem**
	KORAK II		
R=	0,481		
R^2=	0,232		
d.f.=	4,242		
F=	9,120		
p=	0,000**		
F (promjene)=	16,327		
p (promjene)=	0,000**		
PREDIKTOR	**Beta koeficijent**		
Spol	+0,144*		+0,116
Staž u organizaciji	+0,119		+0,102
Obrazovanje	+0,055		- 0,018
Odjel u organizaciji	- 0,016		+0,020
P-O fit ljudi	+0,123		-0,322
P-O fit etika	- 0,299**		-0,400
P-O fit promjena	- 0,200*		-0,389
P-O fit dobit	- 0,128		-0,361

* - statistički značajno uz manje od 5% rizika
** - statistički značajno uz manje od 1% rizika

Kada su prediktorima iz prvog bloka u koraku II dodana četiri prediktora koji se odnose na P-O sukladnost između osobnih i organizacijskih vrijednosti (ljudi, etika, promjena i dobit), multipla regresija se značajno povećala (R=0,481) i statistički je značajna uz manje od 1% rizika. Hijerarhijska regresijska analiza omogućava praćenje povećanja multiple korelacije (R) nakon dodavanja sukcesivnih blokova prediktorskih varijabli, a ujedno testira i statističku značajnost promjena u veličini multiple korelacije. To povećanje (razlika između R prvog bloka i R nakon dodavanja prediktora drugog bloka) je u ovom slučaju statistički značajno (sa .156 na .481) uz razinu rizika manju od 1%.

Nakon uvrštavanja dodatna četiri prediktora, ovih osam prediktora objašnjava 23,2% varijance kriterija (R^2=.232). To znači da prediktori iz drugog bloka (P-O sukladnost

između osobnih i organizacijskih vrijednosti: ljudi, etika, promjena i dobit) objašnjavaju dodatnih 20,8% varijance rezultata u kriteriju (angažiranost ukupna).

Promatrajući veličine doprinosa pojedinih prediktora u prognozi, pokazalo se da:

1. najveći doprinos u prognozi ukupne angažiranosti ima prediktor P-O etika (beta ponder za taj prediktor iznosi -0,299 i statistički je značajan uz manje od 1% rizika). Direktni doprinos tog prediktora u prognozi kriterija je relativno najveći. To znači da oni ispitanici kod kojih postoji veća sukladnost između osobnih i organizacijskih vrijednosti koje se odnose na etiku, imaju i veći rezultat na kriteriju ukupna angažiranost.

2. nešto manji direktni doprinos u prognozi kriterija ima prediktor P-O promjena. Direktni doprinos tog prediktora u prognozi kriterija iznosi -0,200 i statistički značajan uz manje od 5% rizika. Kao i kod prediktora P-O etika, oni ispitanici kod kojih postoji veća sukladnost između osobnih i organizacijskih vrijednosti koje se odnose na promjenu, imaju i veći rezultat na kriteriju ukupna angažiranost.

3. nešto manji direktni doprinos (statistički značajan – uz manje od 5% rizika) u prognozi kriterija ima prediktor spol. Direktni doprinos prediktora spol u prognozi kriterija iznosi +0,144. U ovom slučaju, rezultati ukazuju da ženski sudionici istraživanja imaju i veći rezultat na kriteriju ukupna angažiranost. Treba napomenuti kako prediktor spol nije imao statistički značajan doprinos u prvom bloku i, da se značajnost njegovog odnosa s kriterijem pokazala tek kada je u jednadžbi (modelu) zajedno s prediktorima iz drugog bloka.

Time je potvrđena hipoteza o pozitivnoj povezanosti sukladnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti (P-O) s angažiranošću zaposlenika (*Hipoteza 1*).

7.2 Hipoteza 2 - Angažiranost zaposlenika je značajan prediktor njihove namjere ostanka u organizaciji.

Druga je hipoteza u sebi sadržavala pretpostavku kako je angažiranost značajan prediktor namjere ostanka zaposlenika u organizaciji.

Tablica 24. Provjera hipoteze H2 (korak I)

Kriterij: NAMJERA OSTANKA u ORGANIZACIJI	**Stupnjevita multipla regresijska analiza (I korak)**		**Korelacije prediktora s kriterijem**
	KORAK I		
R=	0,322		
R^2=	0,104		
d.f.=	4,260		
F=	7,542		
p=	0,000**		
PREDIKTOR	**Beta koeficijent**		
Spol	+0,097		+0,085
Staž u organizaciji	+0,171**		+0,249
Obrazovanje	- 0,179*		- 0,262
Odjel u organizaciji	+0,033		+0,182

* - statistički značajno uz manje od 5% rizika
** - statistički značajno uz manje od 1% rizika

Rezultati multiple regresijske analize provjere hipopteze H2 u koraku I (prediktori su: spol, staž u organizaciji, obrazovanje i odjel u organizaciji) pokazuju da postoji statistički značajna povezanost između navedenih prediktora i kriterija namjera ostanka u organizaciji. Multipla korelacija iznosi 0,322 i statistički je značajna uz manje od 1% rizika. To ukazuje kako spomenuta četiri prediktora objašnjavaju 10,4% varijance kriterija (R^2=.104).

Što se tiče doprinosa pojedinačnih prediktora u prognozi kriterija (namjera ostanka u organizaciji), u prvom koraku pokazalo se da sudionici koji imaju višu razinu obrazovanja ostvaruju niži rezultat u kriteriju namjera ostanka u organizaciji (beta ponder je -0,179 i

statistički je značajan uz manje od 5%). Osim toga, u prvom koraku pokazalo se da sudionici koji imaju dulji staž u organizaciji ostvaruju viši rezultat u kriteriju namjera ostanka u organizaciji (beta ponder je +0,171 i statistički je značajan uz manje od 1%).

Ovi rezultati ukazuju na sljedeći odnos između prediktora i kriterija 'namjera ostanka u organizaciji': veću namjeru ostanka organizaciji imat će niže obrazovani zaposlenici i zaposlenici s dužim stažom u organizaciji, dok na namjeru ostanka ne utječu spol i položaj u organizaciji.

Tablica 25. Provjera hipoteze H2 (korak II)

Kriterij: NAMJERA OSTANKA u ORGANIZACIJI	**Stupnjevita multipla regresijska analiza (II korak)**		**Korelacije prediktora s kriterijem**
	KORAK II		
R=	0,529		
R^2=	0,280		
d.f.=	3,257		
F=	14,301		
p=	0,000**		
F (promjene)=	20,993		
p (promjene)=	0,000**		
PREDIKTOR	**Beta koeficijent**		
Spol	+0,087		+0,085
Staž u organizaciji	+0,106		+0,249
Obrazovanje	- 0,202**		- 0,262
Odjel u organizaciji	+0,048		+0,182
Angažiranost ENERGIČNOST	- 0,120		+0,336
Angažiranost APSORPCIJA	+0,155		+0,381
Angažiranost POSVEĆENOST	+0,394**		+0,422

* - statistički značajno uz manje od 5% rizika
** - statistički značajno uz manje od 1% rizika

Kada su u koraku II prethodnim prediktorima dodana tri prediktora koji se odnose na angažiranost (energičnost, apsorpcija i posvećenost), multipla regresija se značajno

povećava (R=0,529), statistički je značajna uz manje od 1% rizika. Osim toga, rezultati pokazuju da je to povećanje također statistički značajno uz razinu rizika manju od 1%. Nakon uvrštavanja dodatna tri prediktora, ovih sedam prediktora objašnjava 28,0% varijance kriterija (R^2=.280). To znači da prediktori iz drugog bloka (energičnost, apsorpcija i posvećenost) objašnjavaju dodatnih 17,6% varijance rezultata u kriteriju Namjera ostanka u organizaciji.

Što se tiče veličine doprinosa pojedinih prediktora u prognozi, pokazalo se da:

1. najveći doprinos u prognozi kriterija Namjera ostanka u organizaciji ima prediktor posvećenost. Direktni doprinos tog prediktora u prognozi kriterija iznosi +0,394 i statistički je značajan uz manje od 1% rizika. To znači da ispitanici kod kojih postoji veća angažiranost u obliku posvećenosti, imaju i veći rezultat na kriteriju namjera ostanka u organizaciji.

2. s druge strane, statistički značajan doprinos u kriteriju Namjera ostanka u organizaciji zadržao je i prediktor stupanj obrazovanja iz prvog bloka. Direktni doprinos tog prediktora u prognozi kriterija iznosi -0,202 i statistički značajan uz manje od 1% rizika. To znači da, kao i u prvom koraku, oni sudionici koji imaju višu razinu obrazovanja ostvaruju niži rezultat na kriteriju Namjera ostanka u organizaciji.

Na temelju rezultata ove analize može se zaključiti da veću namjeru ostanka u organizaciji pokazuju sudionici s nižim stupnjem obrazovanja i s višom razinom posvećenosti dok, doprinos preostalih prediktora u prognozi kriterija nije statistički značajan.

Time je potvrđena hipoteza o angažiranosti zaposlenika kao značajnom prediktoru na njihove namjere ostanka u organizaciji (*Hipoteza 2*).

7.3 Hipoteza 3 - Angažiranost zaposlenika je značajan prediktor odanosti zaposlenika organizaciji.

Treća hipoteza govori kako je angažiranost zaposlenika značajan prediktor odanosti organizaciji i pretpostavila je postojanje pozitivne povezanosti između angažiranosti i zaposlenikove odanosti organizaciji. Sama teza glasila je: angažiranost zaposlenika je značajan prediktor odanosti zaposlenika organizaciji.

Tablica 26. Provjera hipoteze H3 (korak I)

Kriterij: ODANOST ORGANIZACIJI	**Stupnjevita multipla regresijska analiza (I korak)**		**Korelacije prediktora s kriterijem**
	KORAK I		
R=	0,304		
R^2=	0,093		
d.f.=	4,260		
F=	6,626		
p=	0,000**		
PREDIKTOR	**Beta koeficijent**		
Spol	+0,144*		+0,132
Staž u organizaciji	+0,232**		+0,260
Obrazovanje	- 0,021		- 0,149
Odjel u organizaciji	+0,071		+0,138

* - statistički značajno uz manje od 5% rizika
** - statistički značajno uz manje od 1% rizika

Rezultati multiple regresijske analize provjere hipoteze H3 u koraku I (prediktori su: spol, staž u organizaciji, obrazovanje i odjel u organizaciji) pokazuju da postoji statistički značajna povezanost između navedenih prediktora i kriterija Odanost organizaciji. Multipla korelacija iznosi 0,304 i statistički je značajna uz manje od 1% rizika. To ukazuje na to da spomenuta četiri prediktora objašnjavaju 9,3% varijance kriterija (R^2=.093). U ovom koraku pokazalo se da sudionici koji imaju duži staž u organizaciji i koji su ženskog spola, pokazuju višu razinu odanosti organizaciji.

Tablica 27. Provjera hipoteze H3 (korak II)

Kriterij: ODANOST ORGANIZACIJI	**Stupnjevita multipla regresijska analiza (II korak)**		**Korelacije prediktora s kriterijem**
	KORAK II		
R=	0,636		
R^2=	0,404		
d.f.=	3,257		
F=	24,986		
p=	0,000**		
F (promjene)=	44,983		
p (promjene)=	0,000**		
PREDIKTOR	**Beta koeficijent**		
Spol	+0,104*		+0,132
Staž u organizaciji	+0,145**		+0,260
Obrazovanje	- 0,050		- 0,149
Odjel u organizaciji	+0,075		+0,138
Angažiranost ENERGIČNOST	+0,076		+0,528
Angažiranost APSORPCIJA	+0,231**		+0,557
Angažiranost POSVEĆENOST	+0,306**		+0,547

* - statistički značajno uz manje od 1% rizika
** - statistički značajno uz manje od 5% rizika

Kada su u koraku II prethodnim prediktorima dodana još tri prediktora koji se odnose na angažiranost (energičnost, apsorpcija i posvećenost), multipla regresija se značajno povećava (R=0,636), statistički je značajna uz manje od 1% rizika. Osim toga, rezultati pokazuju da je to povećanje također statistički značajno uz razinu rizika manju od 1%.

Nakon uvođenja prediktorskih varijabli iz drugog bloka odnosno dodatna tri prediktora, svih sedam prediktora zajedno objašnjava 40,4% varijance kriterija (R^2=.404). To znači da prediktori iz drugog bloka (energičnost, apsorpcija i posvećenost) objašnjavaju dodatnih 31,1% varijance rezultata u kriteriju (odanost organizacijii).

Uz pomoć tablice 27 moguće je analizirati doprinos pojedinačnih prediktorskih varijabli u prognozi, gdje se pokazalo da:

1. najveći doprinos u prognozi kriterija Odanost organizaciji ima prediktor angažiranost - posvećenost. Direktni doprinos tog prediktora u prognozi kriterija iznosi +0,306 i statistički je značajan uz manje od 1% rizika. To znači da, oni ispitanici kod kojih postoji veća angažiranost u obliku posvećenosti, imaju i veći rezultat na kriteriju odanost organizaciji.

2. nešto manji doprinos u prognozi kriterija Odanost organizaciji ima prediktor angažiranost - apsorpcija. Direktni doprinos tog prediktora u prognozi kriterija iznosi +0,231 i statistički je značajan uz manje od 1% rizika. To znači da ispitanici kod kojih postoji veća angažiranost u obliku apsorpcije, imaju i viši rezultat na kriteriju odanost organizaciji.

3. na drugoj strani, statistički značajan doprinos u kriteriju odanost organizaciji zadržao je i prediktor iz prvog bloka staž u organizaciji. Direktni doprinos prediktora Staž u organizaciji u prognozi kriterija Odanost organizaciji iznosi +0,145 i statistički značajan uz manje od 1% rizika.

4. statistički značajan doprinos u kriteriju Odanost organizaciji zadržao je i prediktor spol. Direktni doprinos prediktora spol prognozi kriterija iznosi +0,104 i statistički značajan uz manje od 5% rizika.

To znači da zaposlenici koji pokazuju višu razinu angažiranosti u obliku posvećenosti i apsorpcije, imaju duži staž u organizaciji i ženskog su spola, pokazivat će i višu razinu odanosti organizaciji.

Analizom ovih rezultata potvrđena je hipoteza o angažiranosti kao značajnom prediktoru zaposlenikove odanosti organizaciji (*Hipoteza 3*).

7.4 Hipoteza 4 - Angažiranost zaposlenika je značajan prediktor spremnosti zaposlenika da pozitivno govore o svojoj organizaciji.

Četvrta i ujedno posljednja hipoteza doktorske disertacije glasi: angažiranost zaposlenika je značajan prediktor spremnosti zaposlenika da pozitivno govore o svojoj organizaciji, gdje su dobiveni sljedeći rezultati (prikazani u nastavku).

Tablica 28. Provjera hipoteze H4 (korak I)

Kriterij: POZITIVAN GOVOR O SVOJOJ ORGANIZACIJI	**Stupnjevita multipla regresijska analiza (I korak)**		**Korelacije prediktora s kriterijem**
	KORAK I		
R=	0,178		
R^2=	0,032		
d.f.=	4,260		
F=	2,128		
p=	0,078		
PREDIKTOR	**Beta koeficijent**		
Spol	- 0,054		- 0,035
Staž u organizaciji	- 0,008		- 0,068
Obrazovanje	+0,047		+0,133
Odjel u organizaciji	- 0,140		- 0,164

Rezultati multiple regresijske analize hipoteze H4 u koraku I (prediktori su: spol, staž u organizaciji, obrazovanje i odjel u organizaciji) pokazuju da ne postoji statistički značajna povezanost između navedenih prediktora i kriterija Pozitivan govor o organizaciji. Multipla korelacija iznosi 0,178 i nije statistički značajna uz razinu rizika manju od 5%. Spomenuta četiri prediktora objašnjavaju samo 3,2% varijance kriterija.

Tablica 29. Provjera hipoteze H4 (korak II)

Kriterij: POZITIVAN GOVOR O SVOJOJ ORGANIZACIJI	**Stupnjevita multipla regresijska analiza (II korak)**		**Korelacije prediktora s kriterijem**
	KORAK II		
R=	0,602		
R^2=	0,363		
d.f.=	3,257		
F=	20,914		
p=	0,000**		
F (promjene)=	44,537		
p (promjene)=	0,000**		
PREDIKTOR	**Beta koeficijent**		
Spol	- 0,096		- 0,035
Staž u organizaciji	- 0,078		- 0,068
Obrazovanje	+0,021		+0,133
Odjel u organizaciji	- 0,151*		- 0,164
Angažiranost ENERGIČNOST	+0,354**		+0,534
Angažiranost APSORPCIJA	+0,025		+0,463
Angažiranost POSVEĆENOST	+0,240**		+0,525

* - statistički značajno uz manje od 5% rizika
** - statistički značajno uz manje od 1% rizika

Kada se prethodnim prediktorima dodaju još tri prediktora koji se odnose na angažiranost (energičnost, apsorpcija i posvećenost), multipla regresija se značajno povećava (R=0,602), statistički je značajna uz manje od 1% rizika. Osim toga, rezultati pokazuju da je to povećanje također statistički značajno uz razinu rizika manju od 1%.

Nakon uvrštavanja dodatna tri prediktora, ovih sedam prediktora objašnjava 36,3% (R^2=.363) varijance kriterija. To znači da prediktori iz drugog bloka (energičnost, apsorpcija i posvećenost) objašnjavaju dodatnih 33,1% varijance rezultata u kriteriju Preporuka.

Što se tiče veličine doprinosa pojedinih prediktora u prognozi, pokazalo se da:

1. najveći doprinos u prognozi kriterija pozitivan govor o organizaciji ima prediktor angažiranost - energičnost. Direktni doprinos tog prediktora u prognozi kriterija iznosi +0,354 i statistički značajan uz manje od 1% rizika. To znači da ispitanici kod kojih postoji veća energičnost, imaju i viši rezultat u kriteriju pozitivan govor o organizaciji.

2. sljedeći najveći doprinos u prognozi kriterija pozitivan govor o organizaciji ima prediktor angažiranost - posvećenost. Direktni doprinos tog prediktora u prognozi kriterija iznosi +0,240 i statistički značajan uz manje od 1% rizika. To pokazuje da ispitanici kod kojih postoji veća posvećenost, imaju i viši rezultat u kriteriju pozitivan govor o organizaciji.

3. na drugoj strani, uvođenjem drugog bloka prediktorskih varijabli u model, doprinos pokazuje prediktor Odjel u organizaciji, koji u prvom koraku nije imao statistički značajan doprinos. Taj doprinos iznosi -0,151 i statistički je značajan uz razinu rizika manju od 5%. To znači da sudionici u čijoj je radnoj ulozi važan kontakt s gostima (zaposlenici iz sektora hrana i piće, domaćinstvo i održavanje, recepcija) imaju niži rezultat na kriteriju Pozitivan govor o organizaciji. Sudionici iz sektora prodaja i marketing, ljudski resursi i kadrovski poslovi, financije i računovodstvo, ured glavnog direktora i ostali, ostvaruju u kriteriju Pozitivan govor o organizaciji viši rezultat.

Moglo bi se rezimirati da, oni sudionici koji pokazuju višu razinu angažiranosti u obliku energičnosti i posvećenosti, spadaju u organizacijske odjele koji ne kontaktiraju direktno s gostima pokazivat će i višu razinu pozitivnog govora o organizaciji.

Na taj način došlo se i do potvrde hipoteze angažiranosti zaposlenika kao značajnom preditkoru spremnosti zaposelnika da pozitivno govore o svojoj organizaciji (*Hipoteza 4*).

8 RASPRAVA

Na samom početku ovoga rada definiran je problem istraživanja gdje je navedeno kako je fokus interesa ispitati i utvrditi neke od ključnih značajki odnosa na relaciji zaposlenik-organizacija, odnosno odnosa osobnih i organizacijskih vrijednosti percipiranih od strane zaposlenika hrvatskih hotelskih poduzeća te identifikacija povezanosti istih s razinom angažiranosti zaposlenih.

Glavna hipoteza ovoga rada bila je kako sukladnost osobnih vrijednosti zaposlenika s jedne strane i organizacijskih vrijednosti s druge pozitivno povezana s angažiranošću zaposlenika. Nadalje, promatrao se i odnos između angažiranosti zaposlenika i odanosti organizaciji, namjeri ostanka u organizaciji te na kraju spremnosti zaposlenika da daju pozitivnu preporuku kada govore o svojoj organizaciji.

U literaturi postoji značajan broj radova na temu P-O sukladnosti odnosno angažiranosti zaposlenika. Međutim, detaljnija analiza literature otkriva kako postoje određene praznine u istraživanjima navedenog područja, posebice kada se govori o međusobnom odnosu P-O sukladnosti i angažiranosti zaposlenika (Memon, Salleh i Baharom, 2015), a još je manje onih koje uključuju detaljnije statističke analize (Ünal i Turgut, 2015). U tom smislu, jedan od ciljeva ovog rada bio je dati dodatni doprinos postojećim znanstvenim spoznajama.

P-O sukladnost i angažiranost zaposlenika

U mjerenju sukladnosti vrijednosti pojedinca i organizacije korišten je upitnik koji je mjerio 4 dimenzije vrijednosti – Etika, Ljudi, Promjena, Dobit, a koji su korišteni kao prediktori radne angažiranosti. Usporedba osobnih i organizacijskih vrijednosti ukazuje da su osobne vrijednosti prosječno procijenjene višima od vrijednosti organizacije što je konzistentno s ranijim istraživanjima kao na primjer kod Kobas Dešković (2012). Rezultati ukazuju na veće (npr. za dimenziju vrijednosti Etika prosječna razlika osobnih i organizacijskih vrijednosti je 4.5), odnosno manje (npr. za dimenziju vrijednosti Dobit

prosječna razlika između osobnih i organizacijskih vrijednosti je 3.0) razlike između procjena osobnih i organizacijskih vrijednosti pri čemu veća vrijednost označava i veću razliku između osobnih i organizacijskih procjena, odnosno manju P-O sukladnost. Ovakvi rezultati su u skladu i s rezultatima Nwadei (2003) koji su uz Kobas Dešković (2012) ujedno i jedina dostupna istraživanja u kojima je za ispitivanje P-O sukladnosti korišten isti instrument. Veća razlika, odnosno manja sukladnost na dimenziji Etika je na neki način očekivana jer su i druga istraživanja pokazala kako percepcija etičnosti odnosno pravednosti kao jedne od temeljnih vrijednosti pokazuje manju sukladnost na relaciji pojedinac-organizacija (Konovsky i Cropanzano, 1991; Schaubroeck et al.,1994). Kako je pravednost, među ostalim, jedna od vrijednosti koja je sadržana u dimenziji Etika možemo zaključiti da se naši rezultati slažu s rezultatima prethodnih istraživanja.

Nadalje, veća P-O sukladnost na dimenziji Dobit može imati objašnjenje u činjenici da su vrijednosti od kojih se sastoji dimenzija Dobit (profitabilnost, učinkovitost, marljivost, rezultat, kvaliteta i upravljanja troškovima) vrlo bitne u onim organizacijama koje posluju u konkurentnim i volatilnim uvjetima. Pri dolasku u organizaciju zaposlenici prolaze kroz proces socijalizacije i internalizacije tijekom kojega percipiraju te više ili manje prihvaćaju organizacijske vrijednosti. Zbog istaknute važnosti dimenzije Dobit, u većini organizacija vrijednosti koje se odnose na tu dimenziju komuniciraju se jasnije i detaljnije od drugih vrijednosti. Iz naših spoznaja i iskustva, sve je više hotelskih poduzeća koji uvode sustav upravljanja radnim učinkom gdje se navedene vrijednosti kvantificiraju, prate i na kraju ocjenjuju. Tako promatrane, može se zaključiti kako organizacije uspješno prenose vrijednosti koje su sadržane u dimenziji Dobit budući su operativno provedene kroz sustave upravljanja ljudskim resursima. Navedeni razlozi ujedno objašnjavaju i razloge više razine sukladnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na toj dimenziji. Uvidom u literaturu i objavljena istraživanja nedvosmisleno se može zaključiti kako je angažiranost važan samostalni konstrukt (Hallberg i Schaufeli, 2006; Inceoglu, Fleck i Albrecht, 2010). Instrument za mjerenje radne angažiranosti zaposlenika u ovom istraživanju sastojao se od 17 čestica. U glavnoj hipotezi rada cilj je bio ispitati povezanost P-O sukladnosti (operacionaliziranu kao razlike na 4 ekvivalentne dimenzije osobnih i organizacijskih vrijednosti) i angažiranost zaposlenika. Na taj način definirana su 4 prediktora: P-O

sukladnost za dimenziju Dobit, P-O sukladnost za dimenziju Ljudi, P-O sukladnost za dimenziju Etika i P-O sukladnost za dimenziju Promjena.

U ovom istraživanju, uz pomoć metode multiple regresije ispitana je mogućnost predviđanja stupnja angažiranosti na temelju 4 aspekta P-O sukladnosti. Međutim, sa stupnemj angažiranosti mogu biti povezane i neke druge organizacijski relevantne varijable, kao što su spol ispitanika, staž u organizaciji, stupanj obrazovanja i položaj u organizaciji (odjel u organizaciji). Navedene varijable uvrštene su u I korak stupnjevite regresijske analize gdje se pokazalo da one predviđaju samo 2,4% varijance u kriteriju (angažiranost) i da u tom koraku multipla korelacija nije statistički značajna. Nakon uvrštavanja 4 prediktora P-O sukladnosti (II korak u regresijskoj analizi) pokazalo se da se na temelju njih može predviđati stupanj angažiranosti gdje su prediktori P-O sukladnosti objasnili dodatnih 20,8% varijance kriterija (ukupno s prediktorima iz I koraka udjel objašnjene varijance u kriteriju povećava se na 23,2%). Ovaj nalaz dopušta opći zaključak da P-O sukladnost objašnjava značajan udio varijance u kriteriju Angažiranost. Međutim, bilo je važno ispitati koji od 4 aspekata P-O sukladnosti imaju najveći direktni doprinos u prognozi stupnja angažiranosti. Pokazalo se da najveći samostalni doprinos u prognozi stupnja angažiranosti ima P-O sukladnost za prediktor Etika (beta ponder za taj prediktor iznosi β = -0,299, $p<0.01$), a iza nje P-O sukladnost za prediktor Promjena (beta ponder prediktora u prognozi kriterija iznosi β = -0,200, $p<0.05$). P-O sukladnost za dimenziju Ljudi i P-O sukladnost za dimenziju Dobit ne sudjeluju statistički značajno u objašnjenju kriterija (stupanj angažiranosti). U oba slučaja, što je manja razlika između osobnih i organizacijskih vrijednosti (veća P-O sukladnost), viši je rezultat u kriteriju Angažiranost.

Do sada nije bilo radova koji su P-O sukladnost i angažiranost mjerili upravo na ovaj način. No, postoji nekoliko istraživanja i meta analiza koje istražuju odnos između P-O sukladnosti i angažiranosti te identificiraju ključne faktore koji utječe na radnu angažiranost (Christian i Slaughter, 2007; Edwards i Shipp, 2007; Halbesleben, 2010; Simpson, 2009). Posebno treba izdvojiti rad Ünal i Turgut (2015) koji dolaze do zaključaka

kako veća sukladnost vrijednosti između pojedinca i organizacije ima pozitivan učinak na angažiranost.

U tom smislu rezultat ovog istraživanja sukladan je i s Memon, Salleh i Baharom (2015) koji smatraju da veća podudarnost između zaposlenika i posla kojeg obavljaju, kao i organizacije u kojoj rade, razvija stavove i ponašanja koja u sebi nose pozitivne ishode za zaposlenike i za organizaciju. Slično je i sa zaključcima Bindl i Parker (2011) koji su konstatirali kako internalizacija organizacijskih vrijednosti doprinosi većoj angažiranosti zaposlenika. Bono i Judge (2003) su se u svom istraživanju fokusirali na zaposlenike koji su pokazivali elemente angažiranosti te zaključili kako su zaposlenici koji percipiraju svoj rad u skladu sa svojim osobnim vrijednostima i više angažirani. Pregledom gore spomenutih istraživanja, iako nešto drugačije modelirana i specifičnije kontekstualno postavljena, može se zaključiti kako se dobiveni rezultati u načelu podudaraju s onim što se dobilo kao rezultat ovog istraživanja. Općenito govoreći, fundamentalnu teorijsku podršku ovom istraživanju možemo naći i kod Lewin (1951). Naime, pozitivan doprinos sukladnih P-O vrijednosti na angažiranost oslanja se na Lewinovu teoriju polja, koja govori kako ljudsko ponašanje određuje pojedinčeva okolina, odnosno interakcija između pojedinca i okoline. U skladu s tim, sukladnost individualnih i organizacijskih vrijednosti može potaknuti pozitivno ponašanje u radu u organizacijskom kontekstu (Lee, 2012).

Nadalje, rezultate ovog rada možemo objasniti i u okviru koncepta psihološke sigurnosti (Kahn, 1990). Zaposlenici doživljavaju psihološku sigurnost u organizacijama u kojima postoje podrška i povjerenje. U takvim organizacijama zaposlenici mogu predlagati i isprobati nove stvari pa čak i doživjeti neuspjeh, ali bez straha od posljedica. Dakle, stavljajući naglasak na vrijednosti (poput tolerancije, pravičnosti) organizacija promiče psihološku sigurnost unutar organizacije koja zauzvrat ohrabruje angažiranost zaposlenika. Slično tome, Saks (2006) govori kako ćemo kod zaposlenika koji imaju visoku razine organizacijske potpore vjerojatnije naći i veću razinu radne angažiranosti.

Primarni interes istraživanja bio je usmjeren na doprinos P-O sukladnosti objašnjenju radne angažiranosti. Međutim zanimljivo je spomenuti i povezanost angažiranosti s

relevantnim obilježjima ispitanika (spol, staž u organizaciji, obrazovanje i odjel u kojem rade). Iako nešto manji, direktni doprinos koji je bio statistički značajan u prognozi kriterija imao je prediktor spol (β = +0,144, $p<0.05$). Rezultat ukazuje da ženski sudionici istraživanja imaju i veći rezultat na kriteriju Ukupna angažiranost. Rezultati istraživanja i analize drugih autora u smislu angažiranja zaposlenih na bazi spola uglavnom su pokazivale kako postoje statistički značajne razlike među spolovima gdje je ženska populacija ispitanih bila angažiranija od svojih muških kolega (Alfes et al., 2010; Kabir, 2015; van Wanrooy et al., 2013). Razlozi i objašnjenja zašto je tomu tako za sada su bez jasnog i jedinstvenog odgovora.

Prema de Anca i Aragon (2014) radi se o iskazivanju brige, odnosno činjenici da je ženska populacija zaposlenika u radu spremnija pomoći drugima (bilo suradnicima bilo klijentima). Colvin (2015) govori kako na testovima empatije i socijalne osjetljivosti ženska populacija konzistentno postiže veće rezultate nego muškarci i u tom kontekstu može se sagledati i veća angažiranost. Yang (2008) u svom istraživanju, koje je provedeno na populaciji hotelskog osoblja, govori kako zaposlenice pridaju više pozornosti tuđim osjećajima i u komunikaciji su bolji slušatelji što ih onda, posljedično, jače i povezuje s poslom koji obavljaju. No i dalje definitivnih odgovora u tom smislu nema. Treba napomenuti da prediktor spol u ovom istraživanju nije imao statistički značajan doprinos u prvom bloku i da se značajnost njegovog odnosa s kriterijem pokazala tek kada su se u model uključili prediktori iz drugog bloka.

Sagledavajući sve gore navedeno glavna hipoteza rada, definirana predloženim modelom, je time dobila potvrdu o postojanju pozitivne veze između podudarnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti te angažiranosti zaposlenika.

Angažiranost i namjera ostanka zaposlenika u organizaciji

U ovom segmentu istraživanja interes je bio usmjeren prema povezanosti angažiranosti zaposlenika i namjere ostanka zaposlenika u organizaciji. U mjerenju angažiranosti

korišten je upitnik radne angažiranosti UWES koji je mjerio 3 osnovne dimenzije angažiranosti zaposlenika (Energičnost, Apsorpcija i Posvećenost), a koji su u obradi korišteni kao prediktori namjere ostanka zaposlenika u organizaciji.

Uz pomoć metode multiple regresije ispitana je mogućnost predviđanja stupnja namjere ostanka u organizaciji na temelju 3 gore spomenuta aspekta angažiranosti. Kao što je poznato, na stupanj namjere ostanka mogu utjecati i neke druge relevantne varijable (spol, staž u organizaciji, stupanj obrazovanja i odjel u organizaciji). Navedene sociodemografske varijable te varijable indikatora položaja u organizaciji (ukupno njih 4) uvrštene su u I korak stupnjevite regresijske analize gdje se pokazalo da one predviđaju 10,4% varijance u kriteriju (stupanj namjere ostanka) te da je u tom koraku multipla korelacija statistički značajna za varijable Staž u organizaciji (β = 0,171, $p<0.01$) gdje ispitanici s dužim stažem u organizaciji iskazuju viši stupanj namjere ostanka i obrazovanje (beta ponder iznosi β = -0,179, $p<0.05$) odnosno gdje ispitanici višeg obrazovanja iskazuju niži stupanj namjere ostanka u organizaciji. Nakon uvrštavanja 3 prediktora angažiranosti (II korak u regresijskoj analizi) pokazalo se da su prediktori angažiranosti objasnili dodatnih 17,6% varijance kriterija (ukupno s prediktorima iz I koraka to je 28,0% objašnjene varijance kriterija). Ovaj nalaz dopušta konstataciju da angažiranost objašnjava značajan udio varijance u kriteriju (namjera ostanka). Ispitivanjem 3 aspekta angažiranosti pokazalo se da najveći samostalni doprinos u prognozi stupnja namjere ostanka zaposlenika u organizaciji ima prediktor Posvećenost (beta ponder za taj prediktor iznosi β = 0,394, $p<0.01$). Angažiranost za dimenziju Energičnost i angažiranost za dimenziju Apsorpcija ne sudjeluju statistički značajno u objašnjenju kriterija (stupanj namjere ostanka u organizaciji).

Istraživanje Tuzun i Kalemci (2012) pokazuje kako namjera o odlasku predstavlja dobar pokazatelj stvarnog odlaska zaposlenika iz organizacije. Dakle, radi se o vrlo bitnom aspektu upravljanja ljudskim resursima gdje je nužno istražiti i razumjeti razloge namjere odlaska iz organizacije te potom odlaske kvalitetno kontrolirati odnosno minimizirati. Premisa koja je bila okosnica ovog rada jest da se u organizaciji moraju stvarati uvjeti u kojima će se povećavati i razina angažiranosti zaposlenika (kroz veću sukladnost osobnih

i organizacijskih vrijednosti) i koja će ujedno rezultirati i smanjenom namjerom zaposlenika za odlaskom iz organizacije.

Fluktuacija zaposlenika, posebice u hotelijerstvu, jedan je od problema s kojima se odjeli ljudskih resursa svakodnevno susreću. Odlazak zaposlenika, bez obzira na razinu, za organizaciju nosi određene troškove i to kroz nužnost aktiviranja resursa (ljudskih i financijskih) u pribavljanju i selekciji novih kandidata kao i vremena koje je potrebno da novozaposleni dostignu zadovoljavajuću razinu produktivnosti i na koncu izgubljenih prihoda koji su usko povezani s tim. Troškovi povezani s odlaskom i zamjenom zaposlenika mogu imati značajan i štetan učinak za organizaciju (Bluedorn, 1982). Osim toga, postoje i situacije u kojima vrhovni menadžment ima problem zaštite odlaska ključnih klijenata. Naime, događa se da zaposlenici sa sobom povuku i vrlo vrijedne klijente o kojima su vodili brigu, što se posebno odnosi na zaposlene iz odjela prodaje i marketinga (Du Plooy i Roodt, 2010). U istraživanju je utvrđeno postojanje statistički značajne povezanosti gore navedenih konstrukata. Uspoređujući rezultate ovog istraživanja s rezultatima Robyn i Du Preez (2013), Simons i Buitendach (2013), Du Plooy i Roodt (2010), Halbesleben i Wheeler (2008) oni su u načelu sukladni. Rezultati njihovih istraživanja su pokazali kako jaka povezanost između zaposlenika i posla kojeg obavljaju može rezultirati ostankom zaposlenika u organizaciji. Rezultati ovog rada podupiru i nalazi Saks (2006) i Schaufeli i Bakker (2004), gdje zaposlenici koji imaju pozitivna iskustva u radu dovode i do niže sklonosti da napuste organizaciju. Međutim postoje i istraživanje Mxenge, Dywili i Bazana (2014) gdje rezultati pokazuju kako angažiranost nije statistički značajno povezana s namjerom za ostankom u organizaciji što je u suprotnosti s nalazima ovog istraživanja. Statistički značajan doprinos u kriteriju Namjera ostanka u organizaciji zadržao je i prediktor stupanj obrazovanja iz prvog bloka (β = -0,202, $p<0.01$). To znači da oni zaposlenici koji imaju višu razinu obrazovanja ostvaruju i niži rezultat na kriteriju stupanj namjere ostanka u organizaciji. Negativna povezanost stupnja obrazovanja i namjere ostanka može biti objašnjena pretpostavkom da je percepcija postojanja alternativa negativno povezana s varijablom namjere ostanka. Naime, moguće je da zaposlenici koji imaju višu razinu obrazovanja i koji su ulagali u svoje obrazovanje smatraju da posjeduju vještine i znanja koja su tražena na tržištu rada te smatraju da za

njih postoje i druge alternative zapošljavanja. Sličan zaključak imamo i kod Jonathan, Thibeli i Darroux (2013).

Nakon uvrštavanja prediktora u drugom koraku regresijske analize, prediktori Spol i Odjel u organizaciji i dalje nemaju statitički značajan doprinos (nisu imali značajni doprinos niti u prvom koraku). Međutim, staž u organizaciji, koji je imao statistički značajan doprinos u prvom koraku, nakon uvrštavanja 3 nova prediktora (aspekti angažiranosti) prestaje biti statistički značajan. Donekle iznenađuje što zaposlenikov staž proveden u organizaciji nije statistički značajan. Naime, pretpostavka je da su oni zaposlenici koji imaju duži radni staž ujedno i zaposlenici koji su stariji od onih s manjim godinama radnog staža. U tom smislu, očekivanja su da će ti zaposlenici pokazivati i veću namjeru ostanka u organizaciji. To je u suprotnosti s onim što su kao zaključak u svom istraživanju imali Werbel i Bedeian (1989) gdje je utjecaj dobi na namjere zaposlenika za ostankom, s umjerenim intenzitetom, bio statistički značajan. Osnovno objašnjenje takvih rezultata bilo je kako kod tih zaposlenika postoji strah od nemogućnosti pronalaženja drugog, odgovarajućeg posla. Kod ovog istraživanja to nije potvrđeno. Dakle, rezultati ovog dijela istraživanja u sebi sadrže potvrdu prediktivnosti radne angažiranosti u namjeri ostanka zaposlenika u organizaciji. Rezultati mogu hotelijerima poslužiti u točnijem predviđanju fluktuacije zaposlenih, odnosno njenom minimiziranju i u konačnici smanjenju s tim povezanih troškova. Ovdje se kao specifičan menadžerski izazov pojavljuje zadržavanje angažiranih zaposlenika, posebno onih koji su prepoznati kao ključni zaposelnici, a kojih na tržištu nedostaje. Odlasci kvalitetnih zaposlenika najčešće se događaju zbog obilja mogućnosti izvan organizacije koje nude globalni ili lokalni konkurenti (Ready, Hill i Conger, 2008). Kao vrlo bitan razlog razumijevanja namjere ostanka odnosno odlaska zaposlenih iz organizacije je i taj što funkcija ljudskih resursa može zauzeti pro-aktivan pristup te razvijati strategije zadržavanja hotelskog osoblja koji hotelima daju prednost na tržištu. To se s obzirom na iskustvo i dosadašnju praksu u hrvatskim hotelima slabo i nedostatno koristilo.

Vrhovni menadžment može pojačati angažiranost zaposlenika pružanjem resursa s pozitivnim učinkom u domeni vrijednosnog sustava organizacije koji se preklapaju s

vrijednostima pojedinca, a koji u konačnici mogu rezultirati višim razinama energičnosti, apsorpcije i posvećenosti kao prediktorima više razine namjere ostanka u organizaciji.

Angažiranost i zaposlenikova odanost organizaciji

Analizirajući dosadašnja istraživanja razvidno je kako se do sada najčešće promatrala izravna veza P-O sukladnosti i odanosti organizaciji (Ostroff, Shin i Kinicki, 2005; Verquer, Beehr i Wagner, 2003), prema kojima odanost predstavlja jedan od ishoda usklađenih vrijednosti. Jedan od ciljeva provedenog istraživanja bio je da se u uzorku zaposlenika hotelskih tvrtki utvrdi doprinos radne angažiranosti (operacionaliziranu kroz tri dimenzije UWES modela: energičnost, apsorpciju, posvećenost) na odanost zaposlenih organizaciji. Odanost organizaciji je jedna od najistraživanijih varijabli u domeni istraživanja organizacijskog ponašanja. Razloga za takav interes je mnogo, među ostalim i njezin pretpostavljeni utjecaj na organizacijski relevantne ishode kao što su ostanak u organizaciji, radni učinak, prisutnost (Mathieu i Zajac, 1990; Meyer i Allen, 1997; Mowday, Porter i Steers, 1982; Randall, 1990; Riketta, 2002).

Rezultati multiple regresijske analize provjere hipoteze H3 u prvom koraku (prediktori: spol, staž u organizaciji, obrazovanje i odjel u organizaciji) pokazali su da navedeni prediktori objašnjavaju 9,3% varijance kriterija i da je multipla korelacija statistički značajna. U prvom koraku pokazalo se da sudionici koji imaju duži staž u organizaciji i koji su ženskog spola, pokazuju višu razinu odanosti organizaciji. Kada su u drugom koraku prethodnim prediktorima dodana još tri prediktora koji se odnose na radnu angažiranost (Energičnost, Apsorpcija i Posvećenost), udio objašnjene varijance u kriteriju povećao se za 31,1% (svih sedam prediktora u drugom koraku predviđaju 40,4% varijance kriterija). To ukazuje da su prediktori angažiranosti supstancijalni u prognozi kriterija. Od 3 navedena prediktora angažiranosti najveći doprinos u prognozi kriterija Odanost organizaciji imao je prediktor Angažiranost za dimenziju Posvećenost (β = +0,306, $p<0.01$) pa potom prediktor Angažiranost za dimenziju Apsorpcija (β = +0,231, $p<0.01$) i statistički su značajni uz manje od 1% rizika. Prediktor Angažiranosti koji se

odnosi na dimenziju Energičnost nema statistički značajan doprinos u prognozi stupnja odanosti organizaciji (kriterij).

Ovo istraživanje pokazalo je izravnu povezanost između angažiranosti zaposlenika i odanosti organizaciji. Slične rezultate imamo i kod Albdour i Altarawneh (2014) gdje su angažiraniji zaposlenici pokazivali veću odanost prema organizaciji.

Rezultati ovog istraživanja pokazuju da su staž u organizaciji (β = +0,145, $p<0.01$) te spol (β = +0,104, $p<0.05$) pozitivno povezani s razinom odanosti organizaciji što je u skladu s rezultatima meta-analize koju je proveo Halbesleben (2010). Takvi rezultati potvrđuju i meta-analizu koju je izradio Cohen (1993), kojom se provjeravalo postojanje povezanosti staža s odanosti, odnosno je li ona jednaka u svim vremenskim točkama profesionalne karijere Utvrđeno je da staž pokazuje višu povezanost s odanosti zaposlenika koji imaju preko 9 godina radnog iskustva, što implicira starije dobne skupine. Meyer i Allen (1997) navode da postoji mogućnost da zaposlenicima treba određeni broj godina u organizaciji kako bi postali odaniji odnosno da oni zaposlenici koji ne razviju odanost prema organizaciji nju napuštaju ranije. Rezultati naše regresijske analize idu u prilog takvoj tezi jer je varijabla staža u organizaciji značajno doprinosila objašnjenju odanosti organizaciji. Provedene meta-analize općenito su pokazale da su među antecedentnim varijablama s odanosti više povezane varijable koje se odnose na situacijske karakteristike kao što su osobine posla, uloge i odnos s nadređenim, nego varijable koje se odnose na osobne karakteristike kao što su demografske osobine i osobine ličnosti (Cohen, 1992; Cohen i Gattiker, 1994; Mathieu i Zajac, 1990; Meyer et al., 2002), što je u skladu s našim rezultatima koji ukazuju na korelacije niskog intenziteta kod demografskih osobina.

Stupanj obrazovanja prema rezultatima meta-analiza ne pokazuje konzistentnu povezanost s odanosti (Mathieu i Zajac, 1990; Meyer i et al. 2002). U ovom istraživanju prediktor stupanj obrazovanja nije statistički značajno povezan s kriterijem (stupanj odanosti) što donekle potvrđuje rezultate spomenutih meta-analiza. Moguće je da je povezanost obrazovanja, kao i drugih demografskih varijabli pod utjecajem drugih organizacijskih i osobnih faktora koji moderiraju utjecaj obrazovanja na odanost. U

istraživanju Kobas Dešković (2012) utvrđena je statistički značajna negativna povezanost stupnja obrazovanja i odanosti te je u tom smislu rezultat ovog istraživanja nešto drugačiji.

Kada se promatra spol koji se u ovom istraživanju pokazao statistički značajnim i u prvom i u drugom koraku regresijske analize onda je to djelomično sukladno s ranijim istraživanjima koje je u Hrvatskoj dobila Maslić-Seršić (1999), gdje se pokazalo da viši stupanj odanosti pokazuju osobe ženskog spola. Iako su neka od prethodnih istraživanja potvrdila povezanost spola i s određenim komponentama odanosti (konkretno radilo se o afektivnoj odanosti), provedene meta-analize govore u prilog nepostojanja konzistentne povezanosti spola i te specifične komponente odanosti (Mathieu i Zajac, 1990; Meyer et al. 2002). Objašnjenja ovakvih rezultata bila su kako se povezanost može dobiti i u slučajevima kada različite karakteristike posla i radnog iskustva mogu biti povezane sa spolom (Marsden, Kalleberg i Cook, 1993; prema Meyer i Allen, 1997). Može se zaključiti kako u ovom istraživanju hotelsko osoblje koje pokazuje višu razinu angažiranosti u obliku posvećenosti i apsorpcije, koje ima duži staž u organizaciji i ženskog je spola, pokazuje i višu razinu odanosti organizaciji.

Angažiranost i zaposlenikova spremnost da pozitivno govori o svojoj organizaciji

Zaključna relacija koja je bila predmet interesa ovog rada jest ona između radne angažiranosti zaposlenika, mjerenoj kroz 3 osnovne dimenzije angažiranosti zaposlenika (Energičnost, Apsorpcija i Posvećenost), a koji su u obradi korišteni kao prediktori zaposlenikove spremnosti da pozitivno govori o svojoj organizaciji (Preporuka). Ova hipoteza imala je za cilj utvrditi značajnost predikcije angažiranosti na spremnost zaposlenih da o svojoj organizaciji u komunikaciji s eksternim interesnim skupinama (potencijalni kandidati za posao, obitelj, prijatelji, kupci itd.) govore pozitivno gdje viša angažiranost objašnjava i višu razinu zaposlenikove pozitivne orijentacije u smislu preporuke poslodavca.

Kada su u prvi korak stupnjevite multiple regresijske analize uvrštene četiri socio-demografske varijable odnosno varijable indikatora položaja u organizaciji (spol, staž u organizaciji, obrazovanje, odjel) pokazalo se da one predviđaju samo 3,2% varijance u kriteriju Preporuka i da u tom koraku multipla korelacija nije statistički značajna. Nakon uvrštavanja 3 prediktora angažiranosti (drugi korak u regresijskoj analizi) pokazalo se da se na temelju njih može predviđati stupanj angažiranosti gdje su prediktori angažiranosti objasnili dodatnih 33,1% varijance kriterija (ukupno s prediktorima iz prvog koraka to je 36,3% objašnjene varijance kriterija). Ovaj nalaz dopušta opći zaključak da angažiranost objašnjava značajan udio varijance u kriteriju Preporuka. Pokazalo se da najveći samostalni doprinos u prognozi stupnja preporuke ima Angažiranost za prediktor Energičnost (beta ponder za taj prediktor iznosi β = 0,354, p<0.01), a iza nje Angažiranost za prediktor Posvećenost (beta ponder prediktora u prognozi kriterija iznosi β = 0,240, p<0.01). Angažiranost za dimenziju Apsorpcija ne sudjeluje statistički značajno u objašnjenju kriterija (Preporuka). Istraživanja koja su proučavala ovu relaciju su rijetka. Naši rezultati ipak potvrđuju rad Kaufman et al. (2013) koji, sukladno našim rezultatima, govore o povezanosti angažiranosti zaposlenika koja se reflektira i na zaposlenikovu preporuku organizacije u kojoj radi. Zanimljivo je u radu Kaufman et al. (2013) izdvojiti i nalaz po kojem zaposlenici koji rade u odjelima koji u pružanju usluge imaju izravne kontakte s klijentima (odjel prodaje, odjeli za odnose s kupcima itd.) ujedno imaju i nižu razinu davanja preporuke. Uvođenjem drugog bloka prediktorskih varijabli u model ovog rada, statistički značajan doprinos pokazao je upravo prediktor Odjel u organizaciji (β = -0,151, p<0.05) gdje postoji djelomično preklapanje rezultata ovog rada s gore navedenim istraživanjem. Naime, u ovom istraživanju sudionici koji u svojoj radnoj ulozi imaju kontakt s gostima (odjeli hrana i piće, recepcija, domaćinstvo) imaju niži rezultat na kriteriju preporuka (pozitivan govor o organizaciji) dok odjeli prodaja i marketing, ljudski resursi/kadrovski poslovi, financije i računovodstvo, ured glavnog direktora i ostali, u kriteriju pozitivan govor o organizaciji ostvaruju viši rezultat. To što je odjel prodaje u ovom istraživanju u kontrastu s odjelima prodaje u Kaufman et al. (2013) nije neobično. Naime u Kaufman et al. (2013) odjeli prodaje su bili analizirani u raznim industrijama dok znamo kako odjeli prodaje u hotelima, tako i hrvatskim, u pružanju usluge imaju relativno limitirane kontakte s gostima koji su u hotelu. Odjeli prodaje hotela su u svojoj komunikaciji

više orijentirani prema korporativnim klijentima, tour-operaterima, online agentima i sl. (najčešće u pripremanju sezone i obradi tržišta), te kao takav ima karakteristike i pozadinskog odjela (engl. *back of the house*) odjela.

Jedno od objašnjenja naših rezultata niže preporuke odjela koji su u izravnom kontaktu s gostima (engl. *front of the house*) može biti da ti zaposlenici koji u svojim dnevnim interakcijama apsorbiraju i amortiziraju povratne informacije gostiju, koje po svojoj prirodi mogu biti negativne. Takvi zaposlenici nalaze se u nekoj vrsti procjepa između eventualnih organizacijskih slabosti i očekivanja gostiju, na koje često nemaju utjecaj. Stoga bi jedan od prioriteta onih koji nemaju izravni kontakt s gostima, posebice rukovodstva hotelskih tvrtki, bio da pažljivije osluškuju kako se efekti njihovih odluka odražavaju na goste te da uzimaju u obzir prijedloge i rješenja zaposlenika iz tih odjela. Kaufman et al. (2013) u svojim zaključcima nude i objašnjenje kako se ovdje može raditi i o nedovoljnoj podršci rukovoditelja koju ti zaposlenici imaju.

9 OGRANIČENJA PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA I PREPORUKE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA

Kako bi se zaključci istraživanja mogli pravilno koristiti, ovdje će se iznijeti i određena ograničenja s kojima se u istraživanju autor susretao. Dio ograničenja sadržana su u samom upitniku, a dio u izboru uzorka. Naime upitnik je koncipiran na način da propituje percepciju ispitanika gdje postoji element subjektivnosti u istraživanju. Općenito govoreći jedna od primjedbi, kada se u istraživanju koristi ovakva vrsta upitnika, jest da postoji mogućnost nepodudaranja onoga što netko govori i onoga što netko radi, to jest ispitanici mogu raditi ili ponašati se drugačije od onoga što misle ili govore da rade. Postoji i dio ograničenja gdje postoje situacije u kojima motivacija ispitanika, i kada rade ono što govore da rade, može biti bitno drugačija od one koja se pretpostavlja. Posebno se to odnosi na dio upitnika koji govori o organizacijskim vrijednostima gdje su te vrijednosti ekstrahirane kao percepcija samog zaposlenika, a ne kao set vrijednosti do kojih se došlo kroz nezavisne odnosno objektivne izvore koji opisuju organizacijske vrijednosti. Ovaj je problem jednim dijelom dotaknut i u obradi literature gdje je utvrđeno kako je i pored navedenog ograničenja ovaj pristup prihvatljiv. Idealnih i apsolutno pouzdanih mjernih instrumenata naravno nema, stoga je procjena da je set upitnika koji je korišten u ovom istraživanju dovoljno kvalitetan da može dati odgovore na ključna pitanja i hipoteze ovog istraživanja te daje mogućnost dijagnosticiranja stvarnog stanja unutar segmenta koji je izučavan. Jedno od ograničenja može se manifestirati i kroz činjenicu da upitnik odnosno pitanja sudionicima u istraživanju nisu bila razumljiva (zbog nepoznavanja terminologije koja se u upitniku pojavila) što također može utjecati na krajnji rezultat istraživanja.

S druge strane, uzorak koji je korišten u ovom istraživanju ograničen je na tri regije u Hrvatskoj (Istra, Dalmacija, Zagreb). Iako su te regije svojim rezultatima, kapacitetima i hotelskim aktivnostima dominantne, ostaje dio hotelskih poduzeća odnosno hotela iz nekih drugih područja Republike Hrvatske koji nisu bili uključeni u istraživanje. Kako ciljana populacija nije obuhvaćala ostale hrvatske regije, rezultate nije opravdano generalizirati na te regije. Stoga bi bilo dobro da se u buduća istraživanja uključe i ta područja.

Nadalje, u uzorku ovog istraživanja uzeti su u obzir isključivo oni zaposlenici koji su imali status stalno zaposlenih (zaposleni s ugovorima o radu na neodređeno vrijeme). U nekom od budućih istraživanja bilo bi vrijedno uključiti i zaposlenike koji su s hotelskim tvrtkama potpisali ugovore o radu na određeno vrijeme. Naime, bilo bi zanimljivo istražiti sličnosti i razlike koje trajanje ugovora o radu ima kada se promatraju dvije ključne varijable našeg istraživanja: Vrijednosni sustav i Angažiranost zaposlenika kao i na ostale varijable koje su u modelu korištene. Evidentno je kako se tržište rada u tom smislu značajno mijenja i mnoge organizacije primarno zapošljavaju ljude s ugovorima koji su određenog odnosno kraćeg roka. Postoji mnogo razloga zašto se organizacije odlučuju na ugovore s takvim, kraćim rokovima trajanja. Coetzee i De Villiers (2010) pripisuju rast radnih aranžmana s određenim vremenom trajanja povećanom tržišnom pritisaku na organizacije kako bi se poboljšala učinkovitost i održala konkurentnost. Tome se mora pridodati i sezonalna komponenta hrvatskog hotelijerstva gdje je zapošljavanje na određeno vrijeme upravo uvjetovano troškovima poslovanja. Iz redova poslodavaca čuju se i prigovori o rigidnosti Zakona o radu te iz tih razloga preferiranju ugovaranja rada s kraćim vremenskim trajanjem.

Kada se rezultati ovog istraživanja uspoređuju s rezultatima i zaključcima drugih autora primjetno je kako se podaci iz dostupne i obrađene literature uglavnom odnose na istraživanja provedena u anglo-saksonskim i zemljama zapadne Europe te u manjoj mjeri zemljama Bliskog Istoka i Dalekog Istoka, odnosno na širem broju zemalja ukoliko se promatraju rezultati meta-analiza.

Potencijalno ograničenje nalazi se u dosadašnjim rezultatima (Fisher i Mansell, 2009; Meyer et al. 2012) gdje se pretpostavlja kako bi vrijednosti i dimenzije vrijednosti za Hrvatsku, čak i šire, mogle biti drugačije. Potkrjepa takvih pretpostavki nalazi se kod Schwartz et al. (2000) i njihov zaključak kako društvene, ekonomske odnosno političke promjene do kojih je u zemljama Istočne Europe došlo nakon pada starog sustava još uvijek nisu fundamentalno izmijenile društvene vrijednosne strukture i vrijednosne prioritete pa se stoga i osobne vrijednosne strukture i dalje djelomično oslanjaju na one koje smatramo prošlim društveno-političkim iskustvom.

To na neki način može dovesti u pitanje usporedivost rezultata koji su dobiveni u različitim geografskim područjima, odnosno socio-ekonomskim uvjetima. U tom bi smislu bilo od velikog značaja provesti studiju koja bi za svoj cilj imala sondiranje navedenih vrijednosnih elemenata.

Dio istraživanja koji se odnosio na varijablu Preporuka zaposlenika nužno je sagledati i u kontekstu novih platformi komuniciranja (socijalne mreže kao što su Facebook, Twitter, Instagram itd.) i digitalne komunikacije u realnom vremenu. Iako kanali komuniciranja nisu bili dio interesa ovog istraživanja nužno je naglasiti kako zaposlenici, kao i gosti, sve više koriste spomenute alate u svojoj komunikaciji koji prema Drori (2015) volumenom i potencijalnim utjecajem nadilaze klasičnu verbalnu preporuku (engl. *word of mouth*). Uzimajući ovaj fenomen u obzir, preporuka zaposlenika odnosno pozitivna komunikacija zaposlenih s okolinom kroz navedene platforme postaje još važnija te bi joj stoga trebalo posvetiti još više pozornosti.

10 ZAKLJUČAK

Rezultati ovog istraživanja jasno podržavaju predloženi model gdje je P-O sukladnost pozitivno povezana s angažiranošću. Rezultati, nadalje, pokazuju kako i sama radna angažiranost ima značajnu prediktnost na kriterijske varijable (odanost, namjera ostanka, preporuka) gdje su odnosi još veći odnosno izraženiji, posebno u slučaju relacije angažiranost-odanost. Iz ovih je rezultata razvidno kako su hotelski radnici, čije se osobne vrijednosti više preklapaju s organizacijskim vrijednostima, ujedno i radnici koji su angažiraniji. Angažiraniji zaposlenici imaju i veću vjerojatnost ostanka u organizaciji, odaniji su organizaciji te su drugima spremniji dati pozitivnu preporuku o svom poslodavcu.

Angažiranost zaposlenika može se smatrati jednim od strateških prioriteta za organizacijski uspjeh. Dakle, rezultati ovog istraživanja podržavaju ideju kako je nužno da hotelska poduzeća generiraju, razvijaju i implementiraju nove inicijative u području upravljanja ljudskim resursima kojima će se aktivirati puna angažiranost zaposlenika. Uvjeti povećane tržišne konkurencije, zahtjevi gostiju koji traže vrijednost za novac (Olsen, West i Tse, 2008) i drugi društveno-ekonomski izazovi, pred organizacije stavlja imperativ prilagođavanja i pronalaženja rješenja koja će odgovoriti tim izazovima. Stoga funkcionalna i zdrava međusobna interakcija zaposlenik-poslodavac postaje jedan od ključnih faktora uspjeha u datim uvjetima.

U skladu s navedenim, hotelska poduzeća koja žele i očekuju angažirane zaposlenike trebaju svoje odnose sa zaposlenicima promatrati upravo kroz prizmu navedenih rezultata. To naravno ima i implikacije na odjele ljudskih resursa koji tijekom implementacije svojih politika i procedura u domeni upravljanja osobljem moraju pripaziti na barem tri stvari. Prvo, u procesu pribavljanja i selekcije novih zaposlenika, specijalisti i menadžeri ljudskih resursa moraju osmisliti metode i tehnike za privlačenje i selekciju kandidata koji će biti u skladu s temeljnim vrijednostima organizacije ili poželjne kulture organizacije. To se posebno odnosi na metode prikupljanja podataka i procjene kandidata za posao, pogotovo za poboljšanja u strukturi i sadržaju razgovora u selekcijskom postupku. Drugo, nakon što kandidat postane zaposlenik, od najveće je važnosti da organizacija odnosno

odgovorne osobe u vertikali rukovođenja hotelskim poduzećem (od vrhovnog menadžmenta, direktora hotela, rukovoditelja odjela, do odjela ljudskih resursa) brinu o usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti kroz pravilno uvođenje novozaposlenog u posao. To znači da je u upravljanju hotelskim osobljem potrebno poznavati pojedine osobne vrijednosne orijentacije novozaposlenih te iste uzeti u obzir pri postavljanju poslovnih ciljeva i dodjeljivanju zadataka koje treba obaviti, kao i prilikom pružanja pojedinačne povratne informacije o obavljenom poslu ili razini kvalitete pružene usluge. I treće, odnos osobnih i organizacijskih vrijednosti je po svojoj prirodi dvosmjeran, doduše asimetrično u korist organizacije, ali ipak dvosmjeran. Drugim riječima vrijednosti onih koji ulaze u organizaciju utječu i na organizaciju i njene organizacijske vrijednosti i bilo bi vrlo oportuno osluškivati koje su to vrijednosti zaposlenika i koji su to njihovi prioriteti u vrijednosnom smislu. Nakon toga se mogu raditi intervencije i korigirati organizacijski obrasci u definiranju organizacijskih vrijednosti i poželjnih organizacijskih ponašanja koji bi bili bliži vrijednostima zaposlenika, uz uvjet da se kvaliteta pružene usluge ne kompromitira, čak štoviše da se razina kvalitete podiže. Navedeno bi organizaciji moglo priskrbiti status atraktivnijeg poslodavca na tržištu rada.

Osim toga, poslovno je opravdano povezati sustav nagrađivanja i mogućnosti za napredovanjem s preporučenim organizacijskim ponašanjem koji nedvojbeno upućuju na poštivanje temeljnih organizacijskih vrijednosti. Praksa upravljanja ljudskim resursima postavljena na ovakav način će ubrzati i olakšati proces socijalizacije zaposlenih u poduzeću te motivirati osoblje hotela na visoku kvalitetu usluge, profesionalnost prema gostima i u konačnici većoj odnosno pozitivnijoj povezanosti na relaciji zaposlenik-hotel.

11 LITERATURA

1. **Abbasi, S. and Hollman, K., 2000.** Turnover: The Real Bottom-line. *Public Personnel Management,* 29(3), pp. 333-342.

2. **Ackroyd, S., 1996.** Organization contra organization: Professions and organizational change in the United Kingdom. *Organization Studies*, 17, pp. 599-621.

3. **Agle, B.R., Mitchel, R.K. and Sonnenfeld, J.A., 1999.** Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42, pp. 507-525.

4. **Albdour, A.A. and Altarawneh, I.I., 2014.** Employee engagement and organizational commitment: evidence from Jordan, *International Journal of Business,* 19(2), pp. 192-212.

5. **Alfes, K., Truss, C., Soane C., Rees E., Gatenby, M., 2010.** *Creating an Engaged Workforce*. [pdf] London: CIPD. Dostupno na: <https://www.cipd.co.uk/binaries/creating-an-engaged-workforce_2010.pdf> [Preuzeto 15. siječnja 2016.].

6. **Allport, G. W., Vernon, P. E. and Lindzey, G., 1960.** *A Study of Values.* Boston: Holghton Mifflin.

7. **Ajzen, I. and Fishbein, M., 1980.** *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

8. **Albdour, A.A. and Altarawneh, I.I., 2014.** Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), pp. 192-212.

9. **Allameh S.M. and Abbasi R., 2010.** The Impact of Person-Organization (P-O) Fit on Job Satisfaction and Intent to Exit. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 10(1), pp.1-12.

10. **Amis, J., Slack, T. and Hinings, C.R., 2002.** Values and organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 38, pp. 436-465.

11. **Angelucci, L., Da Silva, J. and Juarez, J., 2009.** Values and socio-demographic factors in university students: a comparative study. *Acta Colombiana de Psicología,*12 (1), pp. 151-162.

12. **Anitha, J., 2014.** Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), pp. 308-323.

13. **Ariani, D.W., 2013.** The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), pp. 46-56.

14. **Argandoña, A., 2003.** Fostering values in organizations. *Journal of Business Ethics*, 45, pp. 15-28.

15. **Aronoff, J. and Wilson, J.P., 1985.** *Personality in the social process*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

16. **Ashforth, B.E. and Humphrey, R.H., 1995.** Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations,* 48, pp. 97-125.

17. **Ashforth B.E. and Mael, F., 1989.** Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review,* 14, pp. 20-39.

18. **Atkinson, P., 2003.** Shaping a Vision - Living the Values. *Management Services*, 47(2), pp. 8-11.

19. **Austerman, C.R., 1999.** *Value Statements: A Bedrock Foundation for an Organizational Constitution*. [pdf] Emmitsburg: National Fire Academy. Dostupno na: <http://www.usfa.dhs.gov/downloads/pdf/tr_00ca.pdf> [Preuzeto 9. lipnja 2014.].

20. **Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N., 2008**. *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.

21. **Bakker, A.B., Albrecht, S.L. and Leiter, M.P., 2011.** Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), pp. 74-88.

22. **Bakker, A.B. and Demerouti, E., 2008.** Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, pp. 209-223.

23. **Bakker, A.B. and Leiter M.P., 2010.** *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. London, GB: Psychology Press.

24. **Bakker, A.B. and Schaufeli W.B., 2008.** Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), pp. 147-154.

25. **Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. and Taris, T.W., 2008.** Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work Stress*, 22, pp. 187-200.

26. **Balazs, A.L., 1990.** Value congruency: The case of the socially responsible firm. *Journal of Business Research*, 20, pp. 171-181.

27. **Banerjee, R. and Dittmar, H., 2008.** Individual differences in children's materialism: the role of peer relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(1), pp. 17-31.

28. **Bansal, P., 2003.** From Issues to Actions: The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues. *Organization Science*, 14(5), pp. 510-527.

29. **Barnes, D., Collier J. and Robinson S., 2014.** Customer delight and work engagement. *Journal of Services Marketing,* 28(5), pp. 380-390.

30. **Baysinger, B.D. and Mobley, W.H., 1983.** *Employee turnover: individual and organizational analysis*. Greenwich: CT: JAI Press.

31. **Becerra-Fernandez, I., Gonzalez, A. and Sabherwal, R., 2004.** *Knowledge management.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

32. **Bell, W., 2014.** *The Impact of Policies on Organizational Values and Culture.* Notre Dame: University of Notre Dame, Dostupno na: <http://isme.tamu.edu/JSCOPE99/Bell99.html> [Preuzeto 23. srpnja 2014.].

33. **Bergman, M. E., Benzer, J.K., Kabis, A.H., Bhupatkar, A. and Panina D., 2012.** An event-based perspective on the development of commitment. *Human Resource Management Review.* 23(2), pp. 148-160.

34. **Bindl, U.K. and Parker, S.K., 2011.** Feeling good and performing well? Psychological engagement and postivie behaviors at work. In: S. Albert, ed. *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham: Edward-Elgar Publishing.

35. **Bielby, G., Sharp, C., Shuayb, M., Teeman, D., Keys, W. and Benefield, P., 2007.** *Recruitment and retention on initial teacher training: A systematic review.* London: Training and Development Agency for Schools.

36. **Blau, G.J., 1987.** Using a person-environment fit model to predict job involvement and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 30, pp. 240-257.

37. **Bluedorn, A.C., 1982.** A unified model of turnover from organizations. *Human Relations,* 35, pp. 135-153.

38. **Bolman, L.G. and Deal, T.E., 2008.** *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.

39. **Bono, J.D. and Judge, T.A., 2003.** Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, pp. 554-571.

40. **Borg, I., Groenen, P.J.F., Jehn, K.A., Bilsky, W. and Schwartz, S.H., 2011.** Embedding the organizational culture profile into Schwartz's Theory of Universals in Values. *Journal of Personal Psychology,* 10(1), pp. 1-12.

41. **Bowen, D.E., Ledford G.E. and Nathan B.R., 1991.** Hiring for the organization not the job. *Academy of Management Executive*, 5, pp. 35-51.

42. **Braithwaite, V.A. i Law, H.G., 1985.** Structure of human values: Testing the adequacy of the Rokeach Value Survey. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, pp. 250-263.

43. **Brayfield, A.H. and Rothe, H.F., 1951.** An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, pp. 307-311.

44. **Bretz, R.D. and Judge, T.A., 1994.** Person-organization fit and theory of work adjustment: Implication for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of vocation behavior*, 44, pp. 32-54.

45. **Bretz R.D., Rynes S.L. and Gerhart B., 1993.** Recruiter perceptions of applicant fit: Implications for individual career preparation and job search behavior. *Journal of Vocational Behavior,* 43, pp. 310-327.

46. **Bretz, R.D., Ash, R.A. and Dreher G.F., 1989.** Do people make place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel psychology*, 42, pp. 561-581.

47. **Brown, M.C., 1982.** Administrative succession and organizational performance: The succession effect. *Administrative Science Quarterly*, 27(1), pp. 1-16.

48. **Brown, S.P. and Leigh, T.W., 1996.** A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, pp. 358-368.

49. **Buchanan, B., 1974.** Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, pp. 533-546.

50. **Buchanan, D. and Huczynski, A., 2010.** *Organizational Behaviour, 7th Edition*. Harlow Essex, England: Pearson Education Limited.

51. **Buckingham, M. and Coffman C., 1999.** *First Break All the Rules*. New York: Simon Schuster.

52. **Burke, R.J. and Cooper, C.L., 2004.** *Leading in turbulent times*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.

53. **Burke, R.J. and Cooper, C.L., 2005.** *Reinventing human resources management: Challenges and new directions*. London, UK: Routledge.

54. **Caldwell, D.F., Chatman, J.A. and O'Reilly, C.A., 1990.** Building organizational commitment: A multi-firm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 245-261.

55. **Cameron, K.S. and Quinn, R.E., 1999.** *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.

56. **Cañizares Sanchez, S. and Lopez-Guzmán, T., 2010.** The relationship between level of education, organizational commitment and job satisfaction, *Acta Turistica*, 22(1), pp. 37-67.

57. **Carlisle, Y. and Baden-Fuller, C., 2004.** Re-applying beliefs: An analysis of change in the oil industry. *Organization Studies*, 25, pp. 987-1019.

58. **Carmeli, A., Gilat, G. and Weisberg, J., 2006.** Perceived external prestige, organizational identification and affective commitment: A stakeholder approach. *Corporate Reputation Review*, 9, pp. 92-104.

59. **Cascio, W. F., 1987.** *Costing human resources: The financial impact of behaviour in organisations*. 2nd ed. Boston, MA: PWS-Kent Publishing Company.

60. **Catlette, B. and Hadden, R., 2001.** *Contented cows give better milk: the plain truth about employee relations and your bottom line*. Germantown, TN: Saltillo.

61. **Chatman, J.A., 1989.** Improving interactional organizational research: A model of person- organization fit. *Academy of Management Review,* 14 (3), pp. 333-349.

62. **Chatman, J.A., 1991.** Matching people and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), pp. 459-484.

63. **Chatman, J.A., Wong, E.M. and Joyce, C.K., 2008.** When do people make the place?: Considering the interactionist foundations of the attraction-selection-attrition model. In: D.B. Smith, ed. *The People Make the Place: Exploring Dynamic Linkages Between Individuals and Organizations*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

64. **Christian, M.S. and Slaughter, J.E., 2007.** Work engagement: a meta-analytic review and directions for research and emerging area. In: George T. Solomon (ed.), *Proceedings of the 66th annual meeting of the academy of management* [CD]. Birmingham, AL: Academy of Management.

65. **Christian, M.S., Garza, A.S. and Slaughter, J.E., 2011.** Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), pp. 89-136.

66. **Cingula, M., 1992.** Organizacijska kultura u implementaciji poslovne strategije. In: *XI. posvetovanje organizatorjev dela: Organizacija, informatika, kadri - perspektive razvoja.* Portorož, Slovenija, 2-3 April 1992. Maribor: Univerza v Mariboru.

67. **Coetzee, M. and De Villiers, M.A., 2010.** Sources of job stress, work engagement and career orientations of employees in a South African financial institutuion. *Southern African Business Review*, 14(1), pp. 27-57.

68. **Cohen, A., 2009.** A value based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz's basic human values theory among bank employees in Israel. *International Journal of Intercultural Relations,* 33, pp. 332-345.

69. **Cohen, A., 1993.** Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology,* 14, pp. 143-159.

70. **Cohen, A.,1992.** Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, pp. 539-558.

71. **Cohen, A., and Gattiker, U.E., 1994.** Rewards and organizational commitment across structural characteristics: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 9, pp. 137-157.

72. **Collins, J., 2011.** How to manage through chaos. *Fortune*, [online] Dostupno na: <http://www.popsci.com/popsci37b144110vgn/html> [Preuzeto 28. srpnja 2014.].

73. **Collins, J. and Porras, J.I., 1994.** *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York, NY: Harper Business.

74. **Colquitt, J., LePine J. and Wesson, M., 2011.** *Organizational Behavior – Improving performance and commitment in the workplace*, 2 edition, New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

75. **Colvin, G., 2015.** Humans are Underrated. *Forbes*, [online] Dostupno na: <http://fortune.com/2015/07/23/humans-are-underrated/> [Preuzeto 18. siječnja 2016.].

76. **Common Cause, 2014.** *How Values Change*. [online] Dostupno na: <http://valuesandframes.org/handbook/4-how-values-change/> [Preuzeto 21. srpnja 2014.].

77. **Crawford, E.R., Rich, B.L., Buckman, B. and Bergeron, J., 2014.** The antecedents and drivers of employee engagement. In: C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz and E. Soane, eds. *Employee engagement in theory and practice*, pp. 57-81. London: Routledge.

78. **Cropanzano, R. and Mitchell, M.S., 2005.** Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, pp. 874-900.

79. **Czarnowsky, M., 2008.** *Learning's role in employee engagement: An ASTD research study*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

80. **Dalton, D.R., Krachkhardt, D.M. and Porter, L.W., 1982.** Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of Management Review,* 7, pp. 117-123.

81. **Dalton, D.R. and Todor, W.D., 1979.** Turnover turned over: An expanded and Positive perspective. *Academy of Management Review,* 4(2), pp. 225-235.

82. **Davenport, T.H., Harris, J. and Shapiro, J., 2010.** Competing on talent analytics. Harvard Business Review, 10, 1-6.

83. **Dawis, R.V., 2005.** The Minnesota theory of work adjustment. In: S.D. Brown and R.T. Lent, ed. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. Hobolen, NJ: Wiley.

84. **de Anca, C. and Aragon, S., 2014.** Let Your Employees Bring Their Interests to Work. *Harvard Business Review*, [online] Dostupno na: <https://hbr.org/2014/08/let-your-employees-bring-their-interests-to-work/> [Preuzeto 15. siječnja 2016.].

85. **de Bruin, G.P., Hill, C., Henn, C.M. and Muller, K., 2013.** Dimensionality of the UWES-17: An item response modelling analysis. *SA Journal of Industrial Psychology,* 39(2), pp. 1-8.

86. **Deal,T. and Kennedy, A., 1982.** *Corporate cultures*. Reading, MA: Adidison-Wesley.

87. **Demerouti, E. and Bakker, A.B., 2008.** The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. In: J. Halbesleben, ed. *Handbook of stress and burnout in health care*. New York: Nova Science Publishers.

88. **Denison, D.R., 1990.** *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.

89. **Dess, G. G., and Shaw, J. D., 2001.** Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review,* 26, pp. 466-456.

90. **Devine, M., 2009.** Organizational Commitment and Rapid and Pervasive Organizational Change in a Human Services Organization Development. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 9(2), pp. 9-22.

91. **Dose, J.J., 1997.** Work Values: An Integrative Framework and Illustrative Application to Organziational Socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, pp. 219-40.

92. **Drori, E., 2015.** *What Strategies do Companies use to Transform Employees into Social Media Advocates?* Cornell University. Dostupno na: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1089&context=student> [Preuzeto 17. siječnja 2016.].

93. **Du Plooy, J. and Roodt, G., 2010.** Work engagement, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions. *SA Journal of Industrial Psychology,* 36(1), pp. 1-13.

94. **Durán, A., Extremera, N. and Rey, L., 2004.** Engagement and burnout: Analysing their association patterns. *Psychological Reports,* 94, pp. 1050-1084.

95. **Dunn, M., 1999.** *The Impact of leadership on employees' Commitment to the Organization: An International Perspective*. DEd. Nova Southeastern University. Dostupno na: <http://www.proquest.com/products-services/pqdtglobal.html> [Preuzeto 28. srpnja 2014.].

96. **Echols, M.E., 2005.** Engaging employees to impact performance. *Chief Learning Officer*, 4(2), pp. 44-48.

97. **Edwards, J.R., 1991.** People-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. *International Review of Industrial/Organizational Psychology*, 6, pp. 283-357.

98. **Edwards, J.R., 1994.** The study of congruence in organizational behavior research: Critique and a proposed alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, pp. 51-100.

99. **Edwards, J.R., 2008.** Person-environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *Academy of Management Annals*, 2, pp. 167-230.

100. **Edwards, J.R. and Shipp, A.J., 2007.** The Relationship between Person-Environment Fit and Outcomes: An Integrative Theoretical Framework. In: C. Ostroff and T.A. Judge, eds. *Perspectives on Organizational Fit*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

101. **Elash, D., 2011.** *Reducing the gap between lived and espoused values*. [online] Dostupno na: <http://www.leader-values.com/article.php?aid=414> [Preuzeto 28. srpnja 2014.].

102. **Elsbach, K. D., 1999.** An expanded model of organizational identification. *Research in Organizational Behavior*, 21, pp. 163-200.

103. **Enz, C.A., 1988.** The role of value congruity in intraorganizational power*, Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 284-304.

104. **Erickson, T., 2008.** *Plugged in: The generation Y guide to thriving at work.* Boston, MA: Harvard Business Press.

105. **Eysenck, H. J., 1954.** *The Psychology of Politics*. London: Routledge- Kegan.

106. **Felfe, J., Schmook, R., Schyns, B. and Six, B., 2008.** Does the form of employment make a difference? Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers. *Journal of Vocational Behavior,* 72, pp. 81-94.

107. **Fenton, N.E. and Inglis, S., 2007.** A Critical Perspective on Organizational Values. *Nonprofit Management Leadership*, 17(3), pp. 335-347.

108. **Ferić, I., 2007.** Vrijednosti kao prediktori stavova i ponašanja: Postoji li utjecaj redoslijeda mjerenja? *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 1(2), pp. 51-71.

109. **Ferić, I., 2009.** *Vrijednosti i vrijednosni sustavi: psihologijski pristup*. Zagreb: Alinea.

110. **Ferrer, J., 2005.** *Employee engagement: Is it organizational commitment renamed?*. [online] Melbourne: Victoria University. Dostupno na: <http://vuir.vu.edu.au/123/1/wp8_2005_ferrer.pdf> [Preuzeto 23. lipnja 2014.].

111. **Field, L. K. and Buitendach, J. H., 2011.** Happiness, work engagement and organisational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa. *South African Journal of Industrial Psychology,* 37, pp. 68-77.

112. **Firth, L., Mellor, D.J., Moore, K.A. and Loquet, L., 2004.** How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19, pp. 170-187.

113. **Fiske, R., 2011.** The Business of Communicating Values. *Harvard Business Review*, [online] Dostupno na: <http://blogs.hbr.org/2011/07/the-business-of-communicating/> [Preuzeto 21. srpnja 2014.].

114. **Fishbein, M. and Ajzen, I., 1975.** *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

115. **Flouri, E., 1999.** An integrated model of consumer materialism: can economic socialisation and maternal values predict materialistic attitudes in adolescents? *Journal of Socio-Economics*, 28(6), pp. 707-724.

116. **Frank, F.D., Finnegan, R.P. and Taylor, C.R., 2004.** The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3), pp. 12-25.

117. **French, J.R., Caplan, R.D. and Harrison, R. V., 1982.** *The mechanisms of job stress and strain*. London, UK: Wiley.

118. **Frese, M., 2008.** The word is out: We need an active performance concept for modern workplaces. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), pp. 67-69.

119. **Garvin, D.A., 1998.** The Processes of Organization and Management. *Sloan management review*, 39(4), pp. 33-50.

120. **Gellerman, W., Ladenson, R.F. and Frankel, M.S., 1990.** *Values and Ethics in Organization and Human Systems Development: Responding to Dilemmas in Professional Life*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

121. **George, J. M., 2011.** The wider context, costs, and benefits of work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), pp. 53-59.

122. **Gibbons, J., 2007.** *Finding a definition of employee engagement*. Ottawa, ON, Canada: The Conference Board of Canada.

123. **Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., and Lloret, S., 2006.** Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, pp. 165-174.

124. **Graham, J.W., 1991.** An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), pp. 249-270.

125. **Greenwood, R. and Hinings, C.R., 1988.** Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization Studies*, 9, pp. 293-316.

126. **Gruman, J.A. and Saks, A.M., 2011.** Performance management and employee engagement. *Human Resources Management Review*, 21, pp. 123-136.

127. **Guilding, C., Lamminmaki, D. and McManus, L. 2014.** Staff turnover costs: In search of accountability. *International Journal of Hospitality Management,* 36, pp. 231-243.

128. **Guzzo R.A. and Salas, E., 1995.** *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

129. **Hackett, R.D., Bycio, P., Hausdorf, P.A., 1994.** Further assessments of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology,* 79, pp. 15-23.

130. **Hage, J. and Dewar, R., 1973.** Elite values versus organizational structure in predicting innovation. *Administrative Science Quarterly*, 18, pp. 279-290.

131. **Halbesleben, J.R.B., 2010.** A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. In: A.B. Bakker, M.P. Leiter, eds. *Work*

Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. New York: Psychology Press.

132. **Halbesleben, J. R.B., 2011.** The consequences of engagement: The good, the bad, and the ugly. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), pp. 68-73.

133. **Halbesleben, J.R.B. and Wheeler, A.R., 2008.** The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work and Stress*, 22, pp. 242–256.

134. **Hallberg, U. and Schaufeli, W.B., 2006.** Same same but different: Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Journal of Psychology*, 11, pp. 119-127.

135. **Harman, W.S., Lee, T.W., Mitchell, T.R., Felps, W. and Owens, B.P., 2007. The** psychology of voluntary employee turnover. *Current Directions in Psychological Science,* 16(1), pp. 51-54.

136. **Harter, J.K., Schmidt, F.L., Asplund, J.W., Killham, E.A., and Agrawal, S., 2010.** Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations. *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), pp. 378-389.

137. **Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Hayes, T.L., 2002.** Business-unit level between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: a meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 268-279.

138. **Heskett, J.L. and Sasser, W.E., 2010.** The service profit chain, from satisfaction to ownership. In: P.P. Maglio, C.A. Kieliszewski, J.C. Spohrer, eds. *Handbook of service science*. Cham: Springer.

139. **Hoffman, B.J. and Woehr, D.J., 2006.** A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, 68, pp. 389-399.

140. **Hofstede, G., 1998.** Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19, pp. 477-492.

141. Holland**, J.L., 1985.** *Making vocational choices: A theory of careers*. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

142. **Hrvatska Gospodarska Komora, 2014.** *Hoteli u Republici Hrvatskoj* [statistika]. Zagreb: Hrvatska Gospodarska Komora - Sektor za turizam.

143. **Hultman, K. and Gellerman, B., 2002.** *Balancing Individual and Organizational Values: Walking the Tightrope to Success*. San Francisco CA: Jossey- Bass/Pfeiffer.

144. **Inceoglu, I., Fleck, S. and Albrecht, S.L., 2010.** Engagement as a motivational construct, *The Handbook of Employee Engagement: Models, Measures and Practices*, 5(3), pp. 74-86.

145. **Ivancevich J., Konopaske, R. and Matteson, M., 2011.** *Organizational Behavior and Management*, New York, NY: McGraw-Hill.

146. **Jaakson, K., 2008.** The Role of Organisational Stakeholders in the Formulation of Values Statements, *Working Papers in Economics*, 25, pp. 41-53.

147. **Jacobsen, D., 2012.** *Firing employees to improve culture*. [online] Dostupno na: <http://www.globoforce.com/gfblog/2012/firing-employees-to-improve-culture/> [Preuzeto 15. lipnja 2015.].

148. **James L.R., 1982.** Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, pp. 219-229.

149. **Janis, I. and Mann, L., 1977.** *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: The Free Press.

150. **Janković, J., 1998.** Vrednote u kontekstu obiteljskog sustava. *Revija za socijalnu politiku,* 1, pp. 13-22.

151. **Jenkins, M. and Bourne, H., 2013.** Organizational values: A dynamic perspective. *Organization Studies*, 34(4), pp. 495-514.

152. **Jonathan, H., Thibeli, M. and Darroux, C., 2013.** Impact investigation of organizational commitment on intention to leave of public secondary school teachers in Tanzania. *Developing Countries*, 3(11), pp. 78- 91.

153. **Johnson, K.M., 2009.** *The Influence of Organizational Values on Profitability*. DEd. Auburn University. Dostupno na: <http://etd.auburn.edu/bitstream/handle/10415/1943/Revised%20Final%20PDF%20Dissertation%20Submission.pdf?sequence=1&ts=1452042516849> [Preuzeto 26. srpnja 2014.].

154. **Judge, T.A. and Ferris, G.R., 1992.** The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions. *Human Resource Planning*, 15(4), pp. 47-67.

155. **Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. and Patton, G.K., 2001.** The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), pp. 376-407.

156. **Kabanoff, B., Waldersee, R. and Cohen, M., 1995.** Espoused values and organizational change themes. *Academy of Management Journal*, 38(4), pp. 1075-1104.

157. **Kabir, M., 2015.** The Secret To Engaged Employees, Especially Women And Millennials. Forbes [online] (Last updated 06.04 PM on 4th August 2015). Dostupno na: <http://www.forbes.com/sites/womensmedia/2015/08/04/the-secret-to-engaged-employees-especially-women-and-millennials/#2715e4857a0b125088fb30f1/> [Preuzeto 14. siječnja 2016.].

158. **Kahn, W.A., 1990.** Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, pp. 692-724.

159. **Kalliath, T.J., Bluedorn, A.C. and Strube, M.J., 1999.** A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp. 1175-1198.

160. **Kataria, A., Garg, P. and Rastogi R., 2013.** Does psychological climate augment OCBs?: The mediating role of work engagement. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(4), pp. 217-242.

161. **Kaufman, J., Markey, R., Burton, S.D. and Azzarello D., 2013.** *Who's responsible for employee engagement?* Bain & Comapny. Dostupno na: <http://www.bain-company.ch/en/Images/BAIN_BRIEF_Who's_responsible_for_employee_engagement.pdf> [Preuzeto 14. siječnja 2016.].

162. **Kennedy, M., 2005.** *An Integrative investigation of Person-Vocation Fit, Person-Organization fit and Person-Job fit perceptions*. DEd. University of N. Texas. Dostupno: <http://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc4768/m2/1/high_res_d/dissertation.pdf> [Preuzeto 8. siječnja 2014.].

163. **Keiningham, T.L., Aksoy, L., Cooil, B., Andreassen, T.W. and Williams, L., 2007.** A holistic examination of Net Promoter. *Marketing and customer strategy management*, 15(2), pp. 79-90.

164. **Kenny, T., 1994.** From vision to reality through values. *Management development review*, 7(3), pp. 17-20.

165. **Kirschenbaum, A. and Weisberg Y., 1990.** Predicting Worker Turnover: An Assessment of Intent on Actual Separations. *Human Relations*, 43, pp. 829-847.

166. **Klein, K.L., Dansereau, F. and Hall, R., 1994.** Levels issues in theory development, data collection and analysis. *Academy of Management Review*, 19, pp. 195-229.

167. **Knafo, A. and Spinath, F. M., 2011.** Genetic and environmental influences on girls' and boys' gender-typed and gender-neutral values. *Developmental Psychology*, 47(3), pp. 726-731.

168. **Kobas Dešković, D., 2012.** *Odanost organizaciji u funkciji podudarnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti*. Master Thesis. Filozofski fakultet, Sveučilište u Zagrebu.

169. **Konovsky, M.A. and Cropanzano, R., 1991.** Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 698–707.

170. **Korn, M. and Kwoh, L., 2012.** No such thing as job security. *Wall Street Journal*, [online] (Last updated 01.27 AM on 14th September 2014). Dostupno na: <http://blogs.wsj.com/atwork/2012/09/14/no-such-thing-as-job-security/> [Preuzeto 30. srpnja 2014].

171. **Koyuncu, M., Burke, R. J. and Fiksenbaum, L., 2006.** Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25, pp. 299-310.

172. **Krapić, N., Pletikosić, S i Grabar, N., 2011.** Odnos crta ličnosti i stavova prema radu i organizaciji s odgovornim organizacijskim ponašanjem. *Psihologijske teme*, 20, pp. 319-336.

173. **Kristof, A.L., 1996.** Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, pp. 1-49.

174. **Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J. and Colbert, A. E., 2002.** A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), pp. 985-993.

175. **Kumar, N., 2012.** Relationship of Personal Organizational Values with Organizational Commitment. *Indian Journal Of Industrial Relations*, 48(2), pp. 306-314.

176. **Kumar, D. and Govindarajo, N., 2014.** Instrument development: Intention to Stay Instrument. *Asian Social Science*, 10(12), pp. 149-169.

177. **Latham, G. P. and Ernst, C. T., 2006.** Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16, pp. 181-198.

178. **Lencioni, P., 2002.** Harvard Business Review. *Harvard Business Review*, [online] Dostupno na: <http://hbr.org/2002/07/make-your-values-mean-something/ar/1> [Preuzeto 24. srpnja 2014.].

179. **Lee, C., Huang, S. and Zhao, C. Y., 2012.** A study on factors affecting turnover intention of hotel empolyees. *Asian Economic and Financial Review*, 2(7), pp. 866-875.

180. **Lee, J., 2012.** *Antecedents and consequences of employee engagement: Empirical study of hotel employees and managers*. DEd. Kansas State University; Dostupno na: <https://krex.k-state.edu/dspace/handle/2097/13653> [Preuzeto 28. srpnja 2014.].

181. **Legerstee, T., 2013.** *Asking employees the ultimate question: Developing the Employee Promoter Score*. Erasmus University Rotterdam. [pdf] Dostupno na: <http://www.arbeidsconferentie.nl/uploads/submission/document_1/31/Article_Employee_Promoter_Score_FINAL_1_.pdf> [Preuzeto 20. srpnja 2015.].

182. **Lewin, K., 1951.** *Field theory in social science*. New York: Harper.

183. **Lin, C. P., 2010.** Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94 (3), pp. 517-531.

184. **Lindh, K. and Korhonen, V., 2010.** Youth values and value changes from cultural and transnational perspectives. In: V. Korhonen ed. *Cross-cultural Lifelong Learning*, Tampere: Tampere University Press.

185. **Little, B. and Little, P., 2006.** Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, 10(1), pp. 111-121.

186. **Llorens, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. and Salanova, M., 2006.** Testing the Robustness of The Job Demands-resources Model. *International Journal of Stress Management,* 13, pp. 378-391.

187. **Locke, E.A., 1976.** The nature and causes of job satisfaction. In: M. D. Dunnette, ed. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.

188. **Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. and Avey, J. B., 2008.** The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, pp. 219-238.

189. **Macey, W. H. and Schneider, B., 2008.** The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology,* 1(1), pp. 3-30.

190. **Maierhofer, N.I., Rafferty, A.E. and Kabanoff, B., 2003.** When and why are values important in organizations? In: S.W. Gilliland, D.D. Steiner and D.P. Skarlicki, eds. *Emerging perspectives on values in organizations*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.

191. **Malbašić, I., 2011.** Tipologija organizacijskih vrijednosti. *Ekonomski pregled*, 62(7-8), pp. 421-442.

192. **Malbašić, I., 2012.** Deklarativne organizacijske vrijednosti ICT poduzeća u Hrvatskoj. *Ekonomska Misao i Praksa*, 21(1), pp. 67-84.

193. **Maslach, C., 2011.** Engagement research: Some thoughts from a burnout perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), pp. 47-52.

194. **Maslach, C. and Leiter, M.P., 1997.** *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

195. **Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P., 2001.** Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 397-422.

196. **Maslić-Seršić, D., 1999.** *Odnos pojedinca i organizacije: istraživanje modela odanosti*. DEd. Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Odsjek za psihologiju.

197. **Maslić-Seršić, D., 2000.** Što je odanost i kako je možemo mjeriti? *Suvremena psihologija,* 3, pp. 99-111.

198. **Maslow, A. H., 1962.** *Toward a Psychology of Being*. New York: Van Nostrand.

199. **May, D.R., Gilson, R.L. and Harter, L.M., 2004.** The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, pp. 11-37.

200. **McBain, R., 2007.** The practice of engagement: Research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review*, 6(6), pp.16-19.

201. **McLean, L.D., 2005.** Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), pp. 226-246.

202. **McShane, S. and Von Glinow, M.A., 2005.** *Organisational behaviour: emerging realities for the workplace revolution*, 3 edition, New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

203. **Memon M.A., Rohani S. and Rosli Baharom N.R., 2015.** Linking person-job fit, personorganization fit, employee engagement and turnover intention: A three-step conceptual model. *Asian Social Science,* 11(2), pp. 313-320.

204. **Messer, B.A.E. and White, F.A., 2006.** Employees' mood, perceptions of fairness, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Psychology*, 21, pp. 65-82.

205. **Meglino, B.M. and Ravlin, E.C., 1998.** Individual values in organizations: Concepts, controversies and research. *Journal of Management*, 28, pp. 351-389.

206. **Moynihan, D. and Pandey, S., 2008.** The Ties that Bind: Social Networks, Person-Organization Value Fit, and Turnover Intention, *Journal of Public Administration Research Theory*, 18(2), pp. 205-227.

207. **Mxenge, S.V., Dywili, M. and Bazana S., 2014.** Job engagement and employees' intention to quit among administrative personnel at the University of Fort Hare in South Africa. *International Journal of Research in Social Sciences*, 4(5), pp. 129-144.

208. **Gorenak, M. and Košir, S., 2012.** *The importance of organizational values for organization*. [online] Dostupno na: <http://issbs.si/press/ISBN/978-961-6813-10-5/papers/ML12_117.pdf> [Preuzeto 2. lipnja 2014.].

209. **Lashley, C and Lee-Ross, D. 2003.** *Organization Behavior for Leisure Services*. Oxford: Elsevier.

210. **Lee, C.C. and Chen, C.J., 2013.** The Relationship between Employee Commitment and Job Attitude and Its Effect on Service Quality in the Tourism Industry. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3, pp. 196-208.

211. **Mathieu, J.E. and Zajac, D.M., 1990.** A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108,* 171-194.

212. **Meyer, J.P. and Allen, N.J., 1991.** A three-component conceptualization of organziational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61-89.

213. **Meyer, J. P. and Allen, N. J., 1997.** *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

214. **Meyer, J.P., Allen, N.J. and Smith, C.A., 1993.** Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 538-551.

215. **Meyer, P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky L., 2002.** Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp. 20-52.

216. **Mobley, W., 1977.** Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, pp. 237-240.

217. **Mobley, W.H., 1982.** *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*. Philippines: Addison-Wesley Publishing.

218. **Mortimer, J.T. and Lorence, J., 1979.** Occupational experience and the self-concept: A longitudinal study. *Social Psychology Quarterly*, 42(4), pp. 307-323.

219. **Morrow, P.C. and McElroy, J.C., 1986.** On assessing measures of work commitment. *Journal of Occupational behavior*, 7, pp. 139-145.

220. **Mowday, R.T., 1998.** Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), pp. 387-401.

221. **Mowday, R.T., Porter, L.M. and Steers, R.M., 1982.** *Employee-organization linkages.* New York: Academic Press.

222. **Muchinsky, P. M., 2003.** *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*. 7th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

223. **Muchinsky P.M. and Monahan C.J., 1987.** What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary model of fit. *Journal of Vocation Behavior*, 31, pp. 268-277.

224. **Musek, J., 1993.** *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educy.

225. **Musek Lešnik, K., 2006.** *Pomen organizacijskih vrednot za podjetje*. [online] Dostupno na: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vrednote-pomenorganizacijskihvrednotzapodjetje.html> [Preuzeto 27. srpnja 2014.].

226. **Musek Lešnik, K., 2006a.** *Prednosti široke razprave o vrednotah*. [online] Dostupno na: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vrednote-prednostisirokerazpraveovrednotah.html> [Preuzeto 27. srpnja 2014.].

227. **Neuman, W. L., 1994:** *Social Research Methods - Qualitative and Quantitative Approach*. 2nd ed. Boston, MA: Allyn and Bacon.

228. **Nicol E., 2013.** Company Culture: An Inside Look At 100 Core Values From 15 Winning Companies. [online] Dostupno na: <http://yfsmagazine.com/2013/02/01/company-culture-an-inside-look-at-100-core-values-from-15-winning-companies/> [Preuzeto 25. Srpnja 2014.].

229. **Nikolaou, I. and Robertson, I.T., 2001.** The Five-factor model of personality and work behaviour in Greece. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, pp. 161-186.

230. **Nisbett, R.E. and Ross L., 1980.** *Human inference: Strategies and shortcomings of social judgment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

231. **Nolan, Sara., 2011.** Employee Engagement. *Strategic HR Review*, 10(3), 3-4.

232. **North, N., Rasmussen, E., Hughes, F. and Finlayson, M., 2005.** Turnover amongst nurses in New Zealand district health boards: A national survey of nursing turnover and turnover costs. *New Zealand Journal of Employment Relations Auckland,* 30(1), pp. 49-62.

233. **Norway Post, 2014.** Many major hotels hit by strike. *Norway Post*, [online] (Last updated 06.59 AM on 08th May 2014). Dostupno na: <Oslo. Dostupno na: http://www.norwaypost.com/index.php/news/latest-news/29789-many-major-hotels-hit-by-strike/> [Preuzeto 30. srpnja 2014.].

234. **Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H., 1994.** *Psychometric theory*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.

235. **Nwadei, A. C., 2003.** *The Relationship between Perceived Values Congruence and Organizational Commitment in a Multinational Organization*. DEd. University of Phoenix, Arizona.

236. **Olsen, M.D., West, J.J. and Tse, E.C.Y., 2008.** *Strategic management in the hospitality industry* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

237. **O'Reilly, C.A. and Chatman, J., 1986.** Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology,* 71, pp. 492-499.

238. **O'Reilly C.A., Chatman J. and Caldwell D.F., 1991.** People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, pp. 487-516.

239. **Organ, D.W., 1997.** Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), pp. 85-97.

240. **Ostroff, C., Shin, Y., Kinicki, A.J., 2005.** Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, pp. 591-623.

241. **Pant, P. N. and Lachman, R.,** 1998. Value incongruity and strategic choice. *Journal of Management Studies*, 35, pp. 195-212.

242. **Parasuraman, S., 1982.** Predicting Turnover Intentions and Turnover Behavior: A Multivariate Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 21, pp. 111-121.

243. **Parker, S.K. and Griffin, M.A., 2011.** Understanding active psychological states: Embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), pp. 60-67.

244. **Parkes L.P. and Langford P.H., 2008.** Work-life balance or work-life alignment? A test of the importance of work-life balance for employee engagement and intention to stay in organisations. *Journal of Management Organization*, 14, pp. 267-284.

245. **Pettigrew, A.M., 1979.** On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.

246. **Podrug, N., Prester, J. and Filipović, D., 2010.** Uloga menadžemnta u razvoju proaktivnosti zaposlenka velikih hrvatskih poduzeća. *Zbornik Ekonomskog Fakulteta u Zagrebu,* 8(2), pp. 7-21.

247. **Porter, L.W and Steers, R.W., 1973.** Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, pp. 151-176.

248. **Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulin, P. V., 1974.** Organizational commitment, job satisfacion, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 5, pp. 603-609.

249. **Price, J.L., 1976.** The measurement of turnover. *Industrial Relations Journal,* 6, pp. 33-46.

250. **Ramlall, S., 2004.** A review of employee motivation theories and their implications for employee retention with organizations. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5(12), pp. 52-63.

251. **Rampersad, H.K., 2008.** The way to a highly engaged and happy workforce based on the personal balanced scorecard. *Total Quality Management Business Excellence*, 19, pp. 12-27.

252. **Randall, D.M., 1990.** The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), pp. 361-378.

253. **Rao, P.M., 2005.** Sustaining competitive advantage in a high-technology environment: A strategic marketing perspective. *Advances in Competitiveness Research*, 13, pp. 33-47.

254. **Rao, V.S.P., 2013.** *Managing Organisation,* 1st edition. New Delhi, India: Excel Books.

255. **Ready, D.A., Hill, L.A. and Conger, J.A., 2008.** Winning the race for talent in emerging markets. *Harvard Business Review,* [online] Dostupno na: <https://hbr.org/2008/11/winning-the-race-for-talent-in-emerging-markets> [Preuzeto 16. siječnja 2016.].

256. **Reichheld, F.F., 2003.** The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, [online] Dostupno na: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow> [Preuzeto 18. srpnja 2014.].

257. **Rich, B.L., Lepine, J.A. and Crawford, E.R., 2010.** Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), pp. 617-635.

258. **Richardsen, A.M., Burke, R.J. and Martinussen, M., 2006.** Work and Health Outcomes among Police Officers: The Mediating Role of Police Cynicism and Engagement. *International Journal of Stress Management*, 13, pp. 555-574.

259. **Riketta, M., 2002.** Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 257-266.

260. **Robbins, S.P. i Judge, T.A., 2009.** *Organizacijsko ponašanje*. 12. izd. Zagreb: Mate.

261. **Robbins, S.P., Judge T.A. i Campbell, T.T., 2010.** *Organizational Behaviour*. Harlow Essex, England: Pearson Education Limited.

262. **Robyn, A. and Du Preez, R., 2013.** Intention to quit amongst Generation Y academics in higher education. *SA Journal of industrial Psychology*, 39(1), pp. 1-14.

263. **Robinson D., Perryman S. and Hayday S., 2004.** *The drivers of employee engagement*. Birghton Institute For Employment Studies. [pdf] Dostupno na: <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf> [Preuzeto 13. kolovoza 2014.].

264. **Roe, R.A. and Ester, P., 1999.** Values and work: Empirical findings and theoretical perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 48, pp. 1-21.

265. **Rohan, M.J., 2000.** A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, 4, pp. 255-277.

266. **Rokeach, M.,1973.** *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.

267. **Rothbard, N.P., 2001.** Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, pp. 655-684.

268. **Rurkkhum, S., 2010.** *The relationship between employee engagement and organizational behavior*. DEd. The University of Minnesota, Minneapolis.

269. **Saks, A.M., 2006.** Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), pp. 600-619.

270. **Schaubroeck, J., May, D.R. and Brown, F.W., 1994.** Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 79, pp. 455-460.

271. **Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B., 2003.** *Utrecht Work Engagement Scale, Preliminary Manual*. Utrecht University. [pdf] Dostupno na:

<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf> [Preuzeto 22. kolovoza 2014.].

272. **Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B., 2004.** Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 293-315.

273. **Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and Salanova, M., 2006.** The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), pp. 701-716.

274. **Schaufeli, W.B., Martínez, I., Marques Pinto, A. Salanova, M. and Bakker, A.B., 2002.** Burnout and engagement in university students: A cross national study. *Journal of Cross- Cultural Psychology*, 33, pp. 464-481.

275. **Schaufeli, W.B. and Salanova, M., 2007.** Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations. In: S.W. Gilliland, D.D. Steiner and D.P. Skarlicki, eds. *Research in Social Issues in Management: Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. Greenwich, CT: Information Age Publishers.

276. **Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V. and Bakker, A.B., 2002.** The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, pp. 71-92.

277. **Schein, E., 1985.** *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

278. **Schermer, J.A., Feather, N.T., Zhu, G. and Martin, N.G., 2008.** Phenotypic, genetic, and environmental properties of the portrait values questionnaire. *Twin Research and Human Genetics*, 11, pp. 531-537.

279. **Schneider, B., 1987.** The people make the place. *Personnel Psychology, 40*, pp. 437-453.

280. **Schneider, B., Goldstein H. and Smith D., 1995.** The ASA Framework: An Update. *Personnel Psychology*, 48(4), pp. 747-773.

281. **Schwartz, S.H., 1992.** Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: M.P. Zanna, ed. *Advances in Experimental Social Psychology*. Orlando, FL: Academic Press.

282. **Schwartz, S. H., 1994.** Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues,* 50, pp. 19-45.

283. **Schwartz, S. H. 2012.** An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture, 2*(1). Dostupno na http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116, [Preuzeto 18. prosinca 2014.].

284. **Sekiguchi, T., 2004.** Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), pp. 179-196.

285. **Sheldon, K.M., Ryan, R. and Reis, H.T., 1996.** What Makes for a Good Day? Competence and Autonomy in the Day and in the Person. *Personality and Social Psychology Bulletin,* 22(12), pp. 1270-1279.

286. **Shuck, B., Reio, T.G. and Rocco, T.S., 2011.** Employee engagement: An examination of antecedents and outcome variables. *Human Resource Development International,* 13, pp. 419-428.

287. **Shuck, B. and Wollard, K., 2010.** Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review,* 9(1), pp. 89-110.

288. **Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N., 2008.** *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.

289. **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), pp. 592-599.

290. **Simons, J.C. and Buitendach J.H., 2013.** Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), pp. 1-12.

291. **Simons, T. and Hinkin, T., 2001.** The effect of employee turnover on hotel profits: A test across multiple hotels. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(4), pp. 65-69.

292. **Simmerly, R.G., 1987.** *Strategic planning and leadership in continuing education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

293. **Simpson, M., 2009.** Engagement at Work: A Review of the Literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46, pp. 1012-1024.

294. **Smith, D. and Cantrell, S. M., 2011.** The new rules of engagement: Treating your workforce as a workforce of one. *Strategic HR Review*, 10(3), pp. 5-11.

295. **Sonnentag, S., 2011.** Research on work engagement is well and alive. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), pp. 29-38.

296. **Sonnentag, S., Binnewies, C. and Mojza, E.J., 2010.** Staying well and engaged when demands are high: The role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology*, 95, pp. 965-976.

297. **Stern, D.F., 2003.** *Value congruence, organizational commitment and intention for job turnover in physical therapists*. Unpublished doctoral dissertation, Nova Southeastern University, FL.

298. **Stroud, R.N., 2009.** *The relationship between leadership competence and employee engagement*. DEd. The State University of New Jersey, New Brunswick, NJ.

299. **Suchman, M.C., 1995.** Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, pp. 571-610.

300. **Super D.E., 1953.** A theory of vocational development. In: S.B. Bacharach, E.J. Lawler, eds. *Research in the sociology of organizations*. Greenwich, CT: JAI Press.

301. **Sušanj, Z., 2005.** *Organizacijska klima i kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

302. **Sušanj, Z. i Jakopec, A., 2013.** Organizacijska pravednost kao medijator odnosa stila rukovođenja i namjere za napuštanjem organizacije. In: M. Živković, ed. *IV Međunarodni naučni skup - Multikulturalnost i savremeno društvo*, Novi Sad: Visoka škola Pravne i poslovne akademske studije Dr. Lazar Vrkatić.

303. **Svetlik, I., 2004.** Vrednote v organizacijah. In: B. Malnar and I. Bernik, eds. *S Slovenkami in Slovenci na štiri oči*. Ljubljana: IDV - CJMMK.

304. **Swanson, R.A. and Holton, E.F., 2009.** *Foundations of human resource development.* 2nd ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

305. **Šverko, B., Ajduković, D., Hajnc, L., Kulenović, A., Prišlin, R. and Vizek-Vidović, V., 1980.** *Psihosocijalni aspekti izbora obrazovanja i zanimanja*. Zagreb: Centar društvenih djelatnosti SSOH.

306. **Šverko, B., Babarović, T. and Šverko, I., 2007.** Vrijednosti i životne uloge u kontekstu odabira zanimanja i razvoja karijere. *Suvremena psihologija*, 10(2), pp. 295-320.

307. **Tajfel, H. and Turner, J.C., 1986.** The social of identity theory of intergroup behaviour. In: S. Worchel and W.G. Austin, eds. *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago, IL: Nelson.

308. **Takawira, N., Coetzee, M., and Schreuder, D., 2014.** Job embeddedness, work engagement and turnover intetion of staff in a higher educatio institution: An exploratory study*. SA Journal of Human Resource Management, 12*(1), pp. 1-10.

309. **Tett, R.P. and Meyer, J.P., 1993.** Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*. 46(2), pp. 259-293.

310. **Torres, E.N. and Kline, S. 2013.** From customer satisfaction to customer delight, *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 25(5), pp. 642-659.

311. **Trice, H.M. and Beyer, J.M., 1995.** Writing organizational tales: The cultures of work organizations. *Organization Science*, 6(2), pp. 226-228.

312. **Turnbull, S., 2001.** Corporate ideology: meanings and contradictions for middle managers. *British Journal of Management*, 12, pp. 231-242.

313. **Tuzun, I.K., and Kalemci, R.A., 2012.** Organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), pp. 518- 534.

314. **Udovičič, K. and Mulej, M., 2006.** Manager's requisite holism between personal and organisational values. *Kybernetes,* 35(7), 993-1004.

315. **Ulrich, D., 2004.** *Hot HR issues for the next two years.* Ottawa, ON: The Conference Board of Canada.

316. **Ünal, Z.M. and Turgut, T, 2015.** The Buzzword: Employee Engagement. Does Person-Organization Fit Contribute to Employee Engagement. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(2), pp. 157-79.

317. **Vaara, E., 2002.** On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration. *Organization Studies*, 23, pp. 211-248.

318. **van der Wal, Z., De Graaf, G. and Lasthuizen, K., 2008.** What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration*, 86, pp. 465-482.

319. **van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C. and Tissington, P. A., 2004.** Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), pp. 351-360.

320. **van Wanrooy, B., Brewley, H., Bryson, A., Forth, J., Freeth, S., Stokes, L. and Wood, S., 2013.** *Employment Relations in the Shadow of Recession – First Findings from the 2011 Workplace Employment Relations Study*. Basingstoke: Palgrave Macmillan Publication.

321. **van Zyl, L.E., Deacon, E. and Rothmann, S., 2010.** Towards happiness: Experience of work-role fit, meaningfulness, and work engagement of industrial/organisational psychologists in South Africa. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, pp. 1-10.

322. **Vance, R.J., 2006.** *Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.

323. **Vancouver, J.B., Millsap, R.E. and Peters, P.A., 1994.** Multilevel analysis of organizational goal congruence. *Journal of Applied Psychology*, 79, pp. 666-679.

324. **Verplanken, B., 2004.** Value congruence and job satisfaction among nurses: A human relations perspective*. International Journal of Nursing Studies*, 41(6), pp. 599-605.

325. **Verquer, M.L., Beehr, T.A. and Wagner, S.H., 2003.** A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, pp. 473-489.

326. **Walsh, K. I., Hinings, C. R., Greenwood, R. and Ranson, S., 1981.** Power and advantage in organizations. *Organization Studies*, 2, pp. 131-152.

327. **Weber, Y., 1996.** Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions. *Human Relations*, 49, pp. 1181-1202.

328. **Weisberg, J., 1994.** Measuring workers′ burnout and intention to leave. *International Journal of Manpower*, 15(1), pp. 4-14.

329. **Wells, J.E. and Peachey, J.W., 2010.** Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with leader matter. *Team Performance Management*, 17, pp. 23-40.

330. **Werbel, J.D. and Bedeian, A.G., 1989.** Intended turnover as a function of age and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 10(3), pp. 275-281.

331. **Whitener, E.M. and Walz, P.M., 1993.** Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior,* 42, pp. 265-281.

332. **Whyte, W. H., 2013.** *The organization man*. [e-book] Philadelphia: University of Pennsylvania Press. Available through University of Pennsylvania website <http://www.upenn.edu/pennpress/book/13785.html> [Preuzeto 9. lipnja 2014.].

333. **Wiener, Y. 1988.** Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review,* 13, pp. 534-545.

334. **Wiener, Y. and Gechman, A.S., 1977.** Commitment: A behavioral approach to job involvement, *Journal of Vocational Behavior*, 10, pp. 47-52.

335. **Williams, R. M., 1960.** *American society: a sociological interpretation*, New York: Knopf.

336. **World Economic Forum, 2013.** *The Travel Tourism Competitiveness Report*. [online] World Economic Forum. Dostupno na: <http://www.weforum.org/reports/travel-tourism-competitiveness-report-2013> [Preuzeto 18. srpnja 2014.].

337. **Yang, Y., 2008.** Career development of women employees in hotel industry. *Economic Management*, 19(20), pp. 65-70.

338. **Yeh, Y., 2014.** Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment: Case of Taiwanese airlines. *Journal of Air Transport Management,* 36, pp. 94-100.

339. **Zhang, X., Austin, S., Glass, J. and Mills, G., 2008.** Toward Collective Organizational Values - A Case Study in UK construction. *Construction Management and Economics*, 26 (10), pp. 1009-1028.

12 POPIS TABLICA I SLIKA

12.1 Popis tablica

Tablica 1. Krajnje vrijednosti u Rokeachevoj anketi vrijednosti 20
Tablica 2. Instrumentalne vrijednosti u Rokeachevoj anketi vrijednosti 21
Tablica 3. Sadržaj motivacijskih tipova vrijednosti....23
Tablica 4. Primjeri organizacijskih i osobnih potreba....46
Tablica 5. Koncepti i razine mjerenja sukladnosti....56
Tablica 6. Kategorija hotela i regija u kojoj su ispitanici zaposleni 103
Tablica 7. Sociodemografske i profesionalne karakteristike ispitanika....104
Tablica 8. Pojedine dimenzije i ukupni rezultat ljestvice osobnih vrijednosti 105
Tablica 9. Koeficijenti korelacije između ljestvica osobnih vrijednosti 106
Tablica 10. Pojedine dimenzije i ukupni rezultat ljestvice vrijednosti organizacije 106
Tablica 11. Koeficijenti korelacije između ljestvica organizacijskih vrijednosti 107
Tablica 12. Usklađenost osobnih i organizacijskih vrijednosti (PO) 108
Tablica 13. Povezanost dimenzija osobnih vrijednosti (VP) i vrijednosti organizacije (VO) 108
Tablica 14. Aritmetičke sredine rezultata pojedinih čestica ljestvice angažiranosti zaposlenika....109
Tablica 15. Pojedine dimenzije i ukupna angažiranost ispitanika....112
Tablica 16. Koeficijenti korelacije između ljestvica angažiranosti....113
Tablica 17. Izvorne čestice ljestvice namjere ostanka....114
Tablica 18. Aritmetičke sredine rezultata pojedinih čestica ljestvice odanosti organizaciji....115
Tablica 19. Pojedine dimenzije ljestvice odanosti organizaciji 116
Tablica 20. Pearson-ovi koeficijenti korelacije između ljestvica odanosti organizaciji....116
Tablica 21. Deskriptivni prikaz preporuke....117
Tablica 22. Provjera hipoteze H1 (korak I) 121
Tablica 23. Provjera hipoteze H1 (korak II) 122
Tablica 24. Provjera hipoteze H2 (korak I) 124
Tablica 25. Provjera hipoteze H2 (korak II) 125
Tablica 26. Provjera hipoteze H3 (korak I) 127
Tablica 27. Provjera hipoteze H3 (korak II) 128
Tablica 28. Provjera hipoteze H4 (korak I) 130
Tablica 29. Provjera hipoteze H4 (korak II) 131

12.2 Popis slika

Slika 1. Model istraživanja sukladnosti osobnih i organizacijskih 9
Slika 2. Struktura vrijednosnog sustava.....24
Slika 3. Stjecanje i razvoj vrijednosti.....26
Slika 4. Uključenost interesnih skupina u artikuliranje deklarativnih vrijednosti.....31
Slika 5. Tipovi organizacijkih vrijednosti 37
Slika 6. Preklapanja i jazovi između 4 oblika organizacijskih vrijednosti 40
Slika 7. Konceptualizacija P-O sukladnosti.....47
Slika 8. Razine angažiranosti zaposlenika i organizacijski ishodi.....64
Slika 9. Prediktori i ishodi angažiranosti zaposlenika 68
Slika 10. Reciprocitet angažiranosti.....77
Slika 11. Karakteristike angažiranog zaposlenika 80
Slika 12. Odnos organizacijske odanosti i zaposlenikove razine povlačenja 89
Slika 13. Koraci u istraživačkom procesu u empirijskom istraživanju 97
Slika 14. Histogram rezultata ljestvice angažiranost: ukupno.....110
Slika 15. Histogram rezultata ljestvice angažiranost: energičnost.....110
Slika 16. Histogram rezultata ljestvice angažiranost: apsorpcija 111
Slika 17. Histogram rezultata ljestvice angažiranost: posvećenost 111

13 PRILOZI

13.1 Prilog A - Dopis uz upitnik

Poštovana/Poštovani,

Obraćam Vam se s molbom za sudjelovanjem u istraživanju koje se provodi u okviru izrade doktorskog rada na Fakultetu ekonomije i turizma «Dr. Mijo Mirković» Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli.

Svrha ovog istraživanja je bolje razumijevanje povezanosti podudarnosti vrijednosti pojedinca i organizacije te angažiranosti zaposlenika. Sudjelovanje u ovom istraživanju je dobrovoljno. Vaši odgovori, kao i svi podaci koje kroz upitnik ispunite u potpunosti su anonimni.

U nastavku je upitnik koji se sastoji od nekoliko dijelova. Molimo Vas da slijedite upute i pravilno ispunite cijeli upitnik, što će Vam oduzeti oko 20 minuta.

Podatci prikupljeni ovim istraživanjem povjerljive su prirode i koristit će se isključivo u svrhu obrade podataka na razini uzorka, podatci pojedinog gospodarskog subjekta neće biti objavljeni. Molimo Vas da vratite potpuno ispunjen upitnik putem pošte ili elektronske pošte na jednu od dolje naznačenih adresa.

Unaprijed Vam hvala na Vašoj potpori, vremenu i iskrenosti.

S poštovanjem,

Besim Agušaj

Adresa za slanje upitnika:
Besim Agušaj
RIT Croatia
Don Frane Bulića 6
20000 Dubrovnik

e-mail: besim.agusaj@croatia.rit.edu

13.2 Prilog B - Upitnik

Demografski podaci

1. Spol M Ž

2. Dob do 30 31-40 41-50 više od 51 godine

3. Godine provedene u organizaciji

manje od 5 5-10 11-15 više od 15 godina

4. Ukupni radni staž

manje od 5 5-10 11-15 više od 15 godina

5. Stupanj obrazovanja

a) tri godine srednje škole ili manje

b) srednja stručna sprema

c) viša stručna sprema

d) visoka stručna sprema ili više

6. Moje radno mjesto organizacijski pripada odjelu:

a) Prodaja i marketing
b) Hrana i Piće (F&B)
c) Domaćinstvo (Housekeeping)/Održavanje
d) Recepcija
e) Ljudski resursi/Kadrovi/Pravni
f) Financije/Računovodstvo
g) Ured Glavnog Direktora (GM)
h) Ostalo

Upitnik P-O Fit (Pojedinac) 2014

Uputa: Dolje su popisane i definirane vrijednosti po kojima se vodimo u donošenju odluka, a koje determiniraju i način na koji nešto obavljamo. Molimo Vas da uz pomoć navedene ljestvice ocijenite stupanj važnosti navedenih vrijednosti **za Vas osobno**.

1 Izuzetno nevažno	2 Umjereno nevažno	3 Niti važno niti nevažno	4 Umjereno važno	5 Izuzetno važno

1. **Integritet** – beskompromisna odanost moralnim vrijednostima koje jamče častan/besprijekoran karakter (npr. činiti ispravna djela, voditi primjerom, biti pouzdan, izvršavati obećano).	1 2 3 4 5
2. **Poštenje** – iskrenost i neposrednost u komunikaciji i aktivnostima, djelovanje u dobroj vjeri. Postupati u skladu s pravilima i propisima.	1 2 3 4 5
3. **Povjerenje** – biti osoba od povjerenja na koju se može računati, nesklona varanju, iskrivljenom tumačenju činjenica ili izdavanju tuđeg povjerenja.	1 2 3 4 5
4. **Iskrenost** – uvijek tražiti i braniti istinu, bez obzira na uključene osobe ili moguće posljedice.	1 2 3 4 5
5. **Poštovanje** – biti obziran prema svim ljudima, bez obzira na njihov društveni položaj, spol, vjeru, boju kože.	1 2 3 4 5
6. **Pravednost** – uvijek zahtijevati jednakost, jednaki tretman i nepristranost za sve.	1 2 3 4 5
7. **Odgovornost** – odgovorno ponašanje za preuzete aktivnosti.	1 2 3 4 5
8. **Ovlaštenje** – povezivati odgovornost s odgovarajućim autoritetom i poticanje ljudi na akciju.	1 2 3 4 5
9. **Odanost** – biti vjeran, netko na koga se možete osloniti u bilo kojem trenutku i situaciji.	1 2 3 4 5
10. **Uslužnost** – promicati nesebičnost (npr. kroz djelovanje u zajednici), stav o nesebičnoj uslužnosti i davanju, spremnost na pomoć u i izvan organizacije.	1 2 3 4 5
11. **Timski rad** – promicati i poticati duh zajedništva, jedinstva i suradnje.	1 2 3 4 5
12. **Briga i pažnja** – brižnost i pažljivost prema ljudima, zaposlenicima (kroz skrb za njihove obitelji, pomoć pri razvoju i planiranju karijere i sl.).	1 2 3 4 5

Upitnik P-O Fit (Pojedinac) 2014

Uputa: Dolje su popisane i definirane vrijednosti po kojima se vodimo u donošenju odluka, a koje determiniraju i način na koji nešto obavljamo. Molimo Vas da uz pomoć navedene ljestvice ocijenite stupanj važnosti navedenih vrijednosti **za Vas osobno**.

1 Izuzetno nevažno	2 Umjereno nevažno	3 Niti važno niti nevažno	4 Umjereno važno	5 Izuzetno važno

13. **Otvorenost** – otvorenost prema različitim i suprotnim idejama i mišljenjima.	1 2 3 4 5
14. **Inovacija** – promicati, pronalaziti i poticati nova (inovativna) rješenja i metode rada.	1 2 3 4 5
15. **Kreativnost** – poticati tehnike kreativnog rješavanja problema, oslobađati stvaralačke potencijale zaposlenika.	1 2 3 4 5
16. **Neprekidno poboljšanje** – kontinuirano težiti usavršavanju, ne zadovoljavati se postojećim stanjem. Tražiti i ohrabrivati promjene.	1 2 3 4 5
17. **Rast** – težiti povećanju udjela na tržištu, proizvodnje (produkcije) i širenju poslovanja.	1 2 3 4 5
18. **Fleksibilnost** – biti prilagodljiv i podložan promjenama. Izbjegavati krutost i rigidnost. Suprotnost birokratskom pristupu obavljanju poslova.	1 2 3 4 5
19. **Profitabilnost** – postizanje ciljeva i ostvarivanje profita (uz obzirnost prema svim uključenima).	1 2 3 4 5
20. **Učinkovitost** – ohrabrivati ispravne i odgovarajuće pristupe koji dovode do najboljih rezultata i efekata.	1 2 3 4 5
21. **Marljivost** – pripremljenost, informiranost i volja za ulaganjem potrebne energije i napora.	1 2 3 4 5
22. **Rezultati** – usmjerenost na rezultat ili konačni učinak uloženog truda (rada).	1 2 3 4 5
23. **Kvaliteta** – poticati i težiti izvrsnosti, imati visoke standarde kvalitete u aktivnostima prema gostima i svima ostalima.	1 2 3 4 5
24. **Zdravlje, sigurnost i okoliš** – nastojati očuvati zdravlje i sigurnost osoblja i svih ostalih, te očuvati okoliš netaknutim za dobrobit svih.	1 2 3 4 5

Upitnik UWES CRO - 2014

Uputa: Molimo Vas da pažljivo pročitate svaku izjavu i odlučite se kako se osjećate na svom poslu (uz pomoć navedene ljestvice od 1 do 5).

1 Nikada	2 Rijetko	3 Ponekad	4 Često	5 Uvijek

1. Dok radim osjećam da prštim energijom.	1 2 3 4 5
2. Nalazim da je posao kojeg obavljam smislen i svrhovit.	1 2 3 4 5
3. Kad radim vrijeme proleti.	1 2 3 4 5
4. Na poslu se osjećam jako i energično.	1 2 3 4 5
5. Osjećam entuzijazam prema svom poslu.	1 2 3 4 5
6. Kad radim, zaboravim na sve oko mene.	1 2 3 4 5
7. Moj me posao inspirira.	1 2 3 4 5
8. Kad se probudim ujutro, osjećam se dobro zbog odlaska na posao.	1 2 3 4 5
9. Osjećam se sretnim kad intenzivno radim.	1 2 3 4 5
10. Ponosan sam na posao koji radim.	1 2 3 4 5
11. Svom se radu potpuno posvetim.	1 2 3 4 5
12. Mogu kontinuirano raditi u vrlo dugim razdobljima.	1 2 3 4 5
13. Za mene, moj je posao izazovan.	1 2 3 4 5
14. Kad radim posao me ponese.	1 2 3 4 5
15. Na poslu se mentalno osjećam vrlo snažno i otporno.	1 2 3 4 5
16. Teško mi je odvojiti sebe od posla kojeg radim.	1 2 3 4 5
17. U mom poslu sam uvijek ustrajan, čak i kad stvari ne idu dobro.	1 2 3 4 5

Upitnik Odanost organizaciji - 2014

Uputa: Molimo Vas da uz pomoć navedene ljestvice izrazite stupanj svojeg slaganja odnosno neslaganja s pojedinom tvrdnjom.

1 Uopće se ne slažem	2 Djelomično se ne slažem	3 Niti se slažem, niti se ne slažem	4 Uglavnom se slažem	5 U potpunosti se slažem

1. Ova radna organizacija mi puno znači.	1 2 3 4 5
2. Probleme radne organizacije u kojoj radim osjećam kao svoje vlastite.	1 2 3 4 5
3. Nemam snažan osjećaj pripadnosti radnoj organizaciji u kojoj radim.	1 2 3 4 5
4. Veoma bi me veselilo ostatak karijere provesti baš u ovoj radnoj organizaciji.	1 2 3 4 5
5. U mojoj se radnoj organizaciji ne osjećam kao «član obitelji».	1 2 3 4 5
6. Ne osjećam se «emocionalno vezanim» za ovu radnu organizaciju.	1 2 3 4 5
7. U ovom trenutku, ostanak u ovoj radnoj organizaciji za mene je podjednako i nužnost i želja.	1 2 3 4 5
8. Jedan od glavnih razloga zbog kojih i dalje radim u ovoj radnoj organizaciji leži u tome što bi odlazak zahtijevao značajniju osobnu žrtvu – u drugoj organizaciji ne bih imao/la sve beneficije koje imam tu.	1 2 3 4 5
9. Jedna od negativnih posljedica napuštanja ova radne organizacije bila bi nepostojanje realne alternative.	1 2 3 4 5
10. U ovom trenutku bilo bi mi teško napustiti radnu organizaciju u kojoj radim, čak i kad bih to želio/la.	1 2 3 4 5
11. Previše bi se toga poremetilo u mom životu kada bih odlučio/la napustiti ovu radnu organizaciju baš sada.	1 2 3 4 5
12. Osjećam da imam premalo izbora da bih razmišljao/la o odlasku iz ove organizacije.	1 2 3 4 5
13. Ne bih napustio/la baš sad ovu radnu organizaciju jer imam osjećaj obveze prema ljudima u njoj.	1 2 3 4 5
14. Puno toga dugujem ovoj radnoj organizaciji.	1 2 3 4 5
15. Čak i kad bi to bila prednost za mene, osjećam da sada ne bi bilo u redu napustiti ovu radnu organizaciju.	1 2 3 4 5
16. Osjećao/la bih se krivom kad bih sad napustila ovo poduzeće.	1 2 3 4 5
17. Nemam nikakav osjećaj obveze da ostanem kod sadašnjeg poslodavca.	1 2 3 4 5
18. Ova radna organizacija zaslužuje moju lojalnost.	1 2 3 4 5

Upitnik Namjera ostanka - 2014

Uputa: Molimo Vas da uz pomoć navedene ljestvice izrazite stupanj svojeg slaganja odnosno neslaganja s pojedinom tvrdnjom.

1 Uopće se ne slažem	2 Djelomično se ne slažem	3 Niti se slažem, niti se ne slažem	4 Uglavnom se slažem	5 U potpunosti se slažem

1. Mislim da ću u sljedećih godinu dana aktivno tražiti novi posao.	1 2 3 4 5
2. Razmišljam o odlasku iz svoga sadašnjeg poduzeća.	1 2 3 4 5
3. Promijenit ću posao čim mi se ukaže prilika.	1 2 3 4 5
4. Pratim natječaje u kojima se traže stručnjaci mog profila.	1 2 3 4 5
5. Trenutno aktivno tražim drugi posao.	1 2 3 4 5

Upitnik Preporuka – 2014

Uputa: Molimo Vas da uz pomoć navedene ljestvice ocijenite stupanj slaganja/neslaganja koja iskreno opisuje Vaš odnos prema organizaciji u kojoj radite.

1 Definitivno ne	2 Vjerojatno ne	3 Ni da - ni ne	4 Vjerojatno da	5 Definitivno da

1. Svojim prijateljima i obitelji preporučio/la bih rad u mojoj organizaciji.	1 2 3 4 5
2. Proizvode i usluge poduzeća u kojem radim preporučio/la bih potencijalnim kupcima.	1 2 3 4 5

Upitnik P-O Fit (Organizacija) 2014

Uputa: Dolje su popisane i definirane vrijednosti po kojima se vodimo u donošenju odluka, a koje determiniraju i način na koji nešto obavljamo. Molimo Vas da uz pomoć navedene ljestvice ocijenite stupanj važnosti navedenih vrijednosti **u Vašoj organizaciji**.

1 Izuzetno nevažno	2 Umjereno nevažno	3 Niti važno niti nevažno	4 Umjereno važno	5 Izuzetno važno

1. **Integritet** – beskompromisna odanost moralnim vrijednostima koje jamče častan/besprijekoran karakter (npr. činiti ispravna djela, voditi primjerom, biti pouzdan, izvršavati obećano).	1 2 3 4 5
2. **Poštenje** – iskrenost i neposrednost u komunikaciji i aktivnostima, djelovanje u dobroj vjeri. Postupati u skladu s pravilima i propisima.	1 2 3 4 5
3. **Povjerenje** – biti osoba od povjerenja na koju se može računati, nesklona varanju, iskrivljenom tumačenju činjenica ili izdavanju tuđeg povjerenja.	1 2 3 4 5
4. **Iskrenost** – uvijek tražiti i braniti istinu, bez obzira na uključene osobe ili moguće posljedice.	1 2 3 4 5
5. **Poštovanje** – biti obziran prema svim ljudima, bez obzira na njihov društveni položaj, spol, vjeru, boju kože.	1 2 3 4 5
6. **Pravednost** – uvijek zahtijevati jednakost, jednaki tretman i nepristranost za sve.	1 2 3 4 5
7. **Odgovornost** – odgovorno ponašanje za preuzete aktivnosti.	1 2 3 4 5
8. **Ovlaštenje** – povezivati odgovornost s odgovarajućim autoritetom i poticanje ljudi na akciju.	1 2 3 4 5
9. **Odanost** – biti vjeran, netko na koga se možete osloniti u bilo kojem trenutku i situaciji.	1 2 3 4 5
10. **Uslužnost** – promicati nesebičnost (npr. kroz djelovanje u zajednici), stav o nesebičnoj uslužnosti i davanju, spremnost na pomoć u i izvan organizacije.	1 2 3 4 5
11. **Timski rad** – promicati i poticati duh zajedništva, jedinstva i suradnje.	1 2 3 4 5
12. **Briga i pažnja** – brižnost i pažljivost prema ljudima, zaposlenicima (kroz skrb za njihove obitelji, pomoć pri razvoju i planiranju karijere i sl.).	1 2 3 4 5

Upitnik P-O Fit (Organizacija) 2014

Uputa: Dolje su popisane i definirane vrijednosti po kojima se vodimo u donošenju odluka, a koje determiniraju i način na koji nešto obavljamo. Molimo Vas da uz pomoć navedene ljestvice ocijenite stupanj važnosti navedenih vrijednosti **u Vašoj organizaciji**.

1 Izuzetno nevažno	2 Umjereno nevažno	3 Niti važno niti nevažno	4 Umjereno važno	5 Izuzetno važno

13. **Otvorenost** – otvorenost prema različitim i suprotnim idejama i mišljenjima.	1 2 3 4 5
14. **Inovacija** – promicati, pronalaziti i poticati nova (inovativna) rješenja i metode rada.	1 2 3 4 5
15. **Kreativnost** – poticati tehnike kreativnog rješavanja problema, oslobađati stvaralačke potencijale zaposlenika.	1 2 3 4 5
16. **Neprekidno poboljšanje** – kontinuirano težiti usavršavanju, ne zadovoljavati se postojećim stanjem. Tražiti i ohrabrivati promjene.	1 2 3 4 5
17. **Rast** – težiti povećanju udjela na tržištu, proizvodnje (produkcije) i širenju poslovanja.	1 2 3 4 5
18. **Fleksibilnost** – biti prilagodljiv i podložan promjenama. Izbjegavati krutost i rigidnost. Suprotnost birokratskom pristupu obavljanju poslova.	1 2 3 4 5
19. **Profitabilnost** – postizanje ciljeva i ostvarivanje profita (uz obzirnost prema svim uključenima).	1 2 3 4 5
20. **Učinkovitost** – ohrabrivati ispravne i odgovarajuće pristupe koji dovode do najboljih rezultata i efekata.	1 2 3 4 5
21. **Marljivost** – pripremljenost, informiranost i volja za ulaganjem potrebne energije i napora.	1 2 3 4 5
22. **Rezultati** – usmjerenost na rezultat ili konačni učinak uloženog truda (rada).	1 2 3 4 5
23. **Kvaliteta** – poticati i težiti izvrsnosti, imati visoke standarde kvalitete u aktivnostima prema gostima i svima ostalima.	1 2 3 4 5
24. **Zdravlje, sigurnost i okoliš** – nastojati očuvati zdravlje i sigurnost osoblja i svih ostalih, te očuvati okoliš netaknutim za dobrobit svih.	1 2 3 4 5

14 ŽIVOTOPIS I POPIS OBJAVLJENIH RADOVA

Ime i prezime: Besim Agušaj
Adresa: Omladinska 9, 52221 Rabac, Hrvatska
Broj mobitela: +385 98 304986
E-mail: besim.agusaj@gmail.com
Mjesto rođenja: Raša, Hrvatska
Datum rođenja: 23.04.1968.

Besim Agušaj diplomirao je 1992. na Ekonomskom fakultetu, Sveučilišta u Zagrebu. Svoju karijeru započinje u Zagrebačkoj banci u sektoru Investicijskog bankarstva gdje među ostalim sudjeluje u privatizaciji trgovačkih društava te plasmanu desetak hrvatskih kompanija na tržište kapitala u ukupnoj vrijednosti od 220 milijuna eura. 1995. godine prelazi u sektor Upravljanja ljudskim resursima gdje kao rukovoditelj Centra za edukaciju obavlja poslove strateške podrške banci u području razvoja ljudskog resursa. U Centru za edukaciju, prvom takve vrste u jugoistočnoj Evropi, godišnje se educiralo preko 3,000 zaposlenika banke. Kao rukovoditelj Centra bio je odgovoran za izradu master planova edukacije, organizaciju i izvođenje programa razvoja zaposlenika i posebice razvoja managementa. Isto tako, razvija i realizira 7 EDUKA – šestomjesečni razvojni programi mladih managera (200 mladih stručnjaka različitih profesionalnih profila) koji kasnije postaju nositelji stabilnosti i razvoja banke. U interdisciplinarnim timovima implementira veliki broj projekata u organizaciju, s ciljem podizanja kvalitete usluge i proizvoda. Dvije godine vrlo usko i intenzivno surađuje s timom irskih eksperata na Twinning progamu transformacije poslovanja Zagrebačke banke u području ljudskih resursa. 1997. je na Ekonomskom fakultetu, Sveučilištu u Zagrebu magistrirao (Financije i bankarstvo). Krajem 1999. godine prelazi u Agrokor d.d. i preuzima funkciju Direktora razvoja ljudskih resursa za Agrokor grupu. Primarna zadaća bila mu je izrada i uvođenje jedinstvene strategije, politika i procedura razvoja ljudskog resursa za cijelu grupu, s posebnim naglaskom na redefiniranje i novo pozicioniranje funkcije razvoja u svim članicama grupe. 2001. i 2002. godine proveo je na specijalizaciji u Sjedinjenim Američkim Državama gdje je pohađao stručne kolegije (organizacijsko ponašanje, organizacija i managament) na USA Mitchell Business School, Alabama. Od 2003. godine zaposlen je na American College of Management and Technology (RIT Croatia) na poslovima koordinacije programa, a kasnije i kao predavač kolegija unutar odjela International Hospitality and Service Management. Sudionik je mnogih stručnih skupova, kongresa i programa na temu ljudskih resursa. Oženjen je i otac dvaju sinova.

RADNO ISKUSTVO

• Datumi (od - do)	**01.12.2002. - sada**
• Naziv i adresa poslodavca	**Rochester Institute of Technology Croatia**, Frane Bulića 6, Dubrovnik
• Vrsta zaposlenja ili sektor	Edukacija
• Naziv radnog mjesta ili dužnosti	Predavač i Koordinator programa
• Glavne aktivnosti i odgovornosti	Priprema, izvođenje predavanja - Ljudski resursi (2. godina studija) Priprema, izvođenje predavanja – Vodstvo (*Leadership*) (4. godina studija) Priprema, izvođenje predavanja – Međunarodni ljudski resursi (4. godina studija)

• Datumi (od - do)	**01.11.1999. – 15.06.2001.**
• Naziv i adresa poslodavca	**Agrokor d.d.**, Trg Dražena Petrovića 3, 10000 Zagreb
• Vrsta zaposlenja ili sektor	Koncern
• Naziv radnog mjesta ili dužnosti	Direktor razvoja ljudskih resursa
• Glavne aktivnosti i odgovornosti	Razvoj i implementacija strategija, politika i procedura u području ljudskih resursa Razvoj managementa Aktivno uključen u sve domene ljudskih resursa (selekcija, razvoj organizacije) Izrada Master planova edukacije

• Datumi (od - do)	**13.04.1992. – 01.11.1999.**
• Naziv i adresa poslodavca	**Zagrebačka banka d.d.**, Paromlinska 2, 10000 Zagreb
• Vrsta zaposlenja ili sektor	Bankarstvo
• Naziv radnog mjesta ili dužnosti	Voditelj Centra za edukaciju 1997 – 1999 Investicijski bankar 1992 - 1995
• Glavne aktivnosti i odgovornosti	Pretvorba i privatizacija vodećih hrvatskih kompanija - portfelj od 220 milijuna eura (*Zagrebačka banka, Istraturist Umag, Riviera Poreč, Jadranturist Rovinj, Arenaturist Pula, Tvornica duhana Zagreb, Hotel Inter-Continental Zagreb itd.)*, Razvoj i implementacija strategija i politika u području ljudskih resursa Razvoj managementa Aktivno uključen u strateške promjene iz domene ljudskih resursa Izrada Master planova edukacije

IZOBRAZBA I STRUČNO USAVRŠAVANJE

• Datumi (od - do)	**Siječanj 2011 – sada**
	Sveučilište u Puli, Odjel Ekonomije i turizma
	Poslijediplomski doktorski studij, Menadžment
	Ožujak 1994 – Svibanj 1997
Naziv i vrsta organizacije izobrazbe i stručnog usavršavanja	**Ekonomski Fakultet Zagreb**, Poslijediplomski magistarski studij, Suvremeno financiranje, financijsko tržište i bankarstvo
• Glavni kolegiji/uključene profesionalne vještine	Makroeknomija, Moderna Financijska tržišta, Sigurnost bankarskog sustava
• Naziv dobivenog zvanja	Magistar, Polje Ekonomije
• Datumi (od - do)	**Listopad 1987 – Siječanj 1992**
• Naziv i vrsta organizacije izobrazbe i stručnog usavršavanja	**Ekonomski Fakultet Zagreb**, Smjer Međunarodna razmjena
• Glavni kolegiji/uključene profesionalne vještine	Vanjskotrgovinsko poslovanje, Bankarstvo, Makro/mikro ekonomija, Financije, Suvremena ekonomska teorija, Statistika, Matematika, Marketing, Računovodstvo
• Naziv dobivenog zvanja	Diplomirani ekonomist
• Stupanj prema državnoj klasifikaciji	VII/1
• Datumi (od - do)	**Rujan 2001 – Svibanj 2002**
• Naziv i vrsta organizacije izobrazbe i stručnog usavršavanja	**University of South Alabama – Mitchell Business School**, USA Special Courses in Management Strategic Management in a Global Environment Organizational Behavior
• Datumi (od - do)	**Rujan 1998 – Listopad 1998**
• Naziv i vrsta organizacije izobrazbe i stručnog usavršavanja	**Alied Irish Banks**, Dublin, Irska Upravljanje funkcijom ljudskih resursa, Twinning projekt
• Datumi (od - do)	**Veljača 1997**
• Naziv i vrsta organizacije izobrazbe i stručnog usavršavanja	**Hrvatski institut za bankarstvo i osiguranje**, Zagreb, Opatija Međunarodna konferencija – Evaluacija kreditnih rizika u Hrvatskoj

• Datumi (od - do)	**Lipanj 1993 – Srpanj 1993**
• Naziv i vrsta organizacije izobrazbe i stručnog usavršavanja	**Babson College**, Boston, USA Babson College International Conference in Entrepreneurship Developing Small and Medium Sized Companies
• Datumi (od - do)	**Travanj 1993**
• Naziv i vrsta organizacije izobrazbe i stručnog usavršavanja	**Ekonomski Institut Zagreb** Capital Budgeting Ocjena Investicijskih Projekata
• Datumi (od - do)	**Travanj 1992 – Veljača 1993**
• Naziv i vrsta organizacije izobrazbe i stručnog usavršavanja	**Zagrebačka banka, Zagreb**, Centar za edukaciju EDUKA – program za mlade managere Bankarstvo, Upravljanje poduzećima, Korporativne Financije, Poslovna Statistika, Marketing, Računovodstvo, Hrvatski u poslovnom komuniciranju, Business English,

VJEŠTINE I ZNANJA

JEZIK	**HRVATSKI**
	ENGLESKI
• Čitanje	izvrsno
• Pisanje	izvrsno
• Govor	izvrsno

TEHNIČKE VJEŠTINE I ZNANJA	▪ PC, MAC OS ▪ interes za tehnološke inovacije i unapređenja

OBJAVLJENI RADOVI

Kužnin, M., Agušaj, B. (2011), The Impact of an International Educational Institution on Hospitality, *29th EuroCHRIE International Scientific Conference, Dubrovnik, Croatia, October 19 – 22, 2011,* 1 (1), p.p. 317 -336.

Matić, J.L., Agušaj B. (2012), The Alignment of hospitality education with industry needs in transitional countries: The case of Croatia, *Revista de Turism – studii si cercetari in turism,* 14 (1), p.p. 19-27.

Walker, K., Agušaj, B., i Kužnin, M. (2014), Approaches to Hospitality Entrepreneurship Education in the Future: Traditional or Effectual, *32nd EuroCHRIE International Scientific Conference, Dubai, United Arab Emirates, October 6 – 9, 2014.* p.p. 86-96.

Gonan-Božac, M., Agušaj, B. (2014), Studija Poslovnog slučaja – Outsourcing aktivnosti u hotelu Cadmeus. Zbornik poslovnih slučajeva, Izdavač Sinergija Zagreb. p.p. 379-392.

Agušaj, B., Čuić-Tanković, A. (2015), The relationship between employee intention to quit and perceived corporate reputation on user-generated content in hotel industry. Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", The 7th International Conference "European Union Future Perspectives: Innovation, Entrepreneurship and Economic Policy, Pula.

Komnenić, P., Bazdan, V. i Agušaj, B. (2016), The Organizational Climate and Employee Turnover Intention in Dubrovnik Hotels. RIThink, 15(1) p.p. 23-35.

Agušaj, B., Bazdan, V. i Lujak, Đ. (2016), The Realtionship Between Online Rating, Hotel Star Category and Room Pricing Power. The 1st International Conference, Sincere, Smart Ideas and New Concept of Economic Regeneration in Europe, Dubrovnik.