

# Radne vrijednosti kao prediktori nekih aspekata radnog ponašanja

---

Harjač, Ivančica

Master's thesis / Diplomski rad

2015

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:186:391158>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-01**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences - FHSSRI Repository](#)



Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet  
Diplomski studij psihologije

Ivančica Harjač

Radne vrijednosti kao prediktori nekih aspekata radnog ponašanja

Diplomski rad

Rijeka, 2015.

Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet  
Diplomski studij psihologije

Ivančica Harjač

Radne vrijednosti kao prediktori nekih aspekata radnog ponašanja

Diplomski rad

Mentor: dr. sc. Nada Krapić, izv. prof.

Rijeka, 2015.

## SAŽETAK

Svrha istraživanja je ispitati odnos osobnih i organizacijskih vrijednosti te njihove kongruentnosti s nekim aspektima radnog ponašanja (izvođenje zadatka, odgovorno organizacijsko ponašanje i adaptivno ponašanje), kontrolirajući pri tome spol, dob i radni staž kao relevantne demografske karakteristike.

U tu je svrhu 217 sudionika iz nekoliko srednjih i većih organizacija ispunilo Upitnik demografskih podataka, Upitnik izvođenja zadataka, Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja, Upitnik adaptivnog ponašanja te Skalu osobnih i organizacijskih vrijednosti. Prikupljeni podaci analizirani su nizom hijerarhijskih regresijskih analiza.

Rezultati pokazuju kako su osobne i organizacijske vrijednosti značajni prediktori svih ispitivanih komponenti radnog ponašanja, dok se demografske karakteristike i kongruentnost u vrijednostima zaposlenika i organizacije nisu pokazali značajnim prediktorima. Nadalje, rezultati pokazuju da su osobne i organizacijske vrijednosti podjednako snažni prediktori izvođenja zadataka, odgovornog organizacijskog ponašanja te problemu usmjerenog suočavanja, dok su se osobne vrijednosti pokazale kao snažniji prediktori suočavanja usmjerenog na emocije i izbjegavanja. Time su djelomično potvrđene hipoteze o demografskim varijablama, osobnim i organizacijskim vrijednostima te kongruentnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti kao prediktorima nekih aspekata radnog ponašanja.

**Ključne riječi:** radno ponašanje, vrijednosti, kongruentnost osobnih i organizacijskih vrijednosti

## **WORK VALUES AS PREDICTORS OF SOME ASPECTS OF WORK BEHAVIOR**

### **SUMMARY**

The purpose of this study is to examine the relationship of personal and perceived organizational values, and congruence between them with work behavior and its components (task performance, organizational citizenship behavior and adaptive behavior), while controlling for gender, age and tenure. Additionally, this research has examined whether personal or organizational values have a greater predictive strength in predicting work behavior.

For that purpose, a convenience sample of 217 subjects from several middle-scale and large-scale organizations completed the following set of instruments: Demographic Questionnaire, Job Performance Scale, Citizenship Performance Scale, Coping Orientation to Problems Experienced, and Personal and Organizational Values Scale. Gathered data was analysed using several hierarchical regression analysis.

The results show that personal and organizational values are significant predictors of all aspects of work behavior. Demographic characteristics and congruence in the values of employees and the organization are not significant predictors of work behavior component. Furthermore, the results show that both personal and organizational values have a similar predictive power in the prediction of task performance, organizational citizenship behavior and problem-oriented adaptive behavior, while personal values proved to be stronger predictors of behavior focused on the emotions and avoidance. This partially confirms the hypothesis on demographic variables, personal and organizational values, and congruence between personal and organizational values as predictors of some aspects of work behavior.

**Keywords:** work behavior, values, congruence between personal and organizational values

## SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
1.1. Radne vrijednosti.....	2
1.1.2. Kongruentnost osobnih i organizacijskih vrijednosti.....	5
1.2. Radno ponašanje.....	10
1.2.1. Johnsonov hijerarhijski model radnog ponašanja .....	10
1.2.1.1. Izvođenje zadataka .....	11
1.2.1.2. Odgovorno organizacijsko ponašanje.....	12
1.2.1.3. Adaptivno ponašanje .....	13
1.3. Radno ponašanje i radne vrijednosti.....	15
1.3.1. Odnos radnih ponašanja s kongruentnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti ...	18
1.4. Cilj istraživanja.....	20
2. Problemi i hipoteze istraživanja.....	21
2.1. Problemi istraživanja .....	21
2.2. Hipoteze.....	22
3. Metoda .....	23
3.1. Ispitanici .....	23
3.2. Instrumentarij.....	24
3.2.1. Skala osobnih i organizacijskih vrijednosti.....	24
3.2.2. Upitnik izvođenja zadataka .....	27
3.2.3. Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja.....	29
3.2.4. Upitnik adaptivnog ponašanja.....	29
3.2.5. Upitnik demografskih podataka .....	31
3.3. Postupak.....	31
4. Rezultati .....	32
5. Rasprava.....	40
5.1. Doprinos ovog istraživanja.....	43
5.2. Ograničenja ovog istraživanja i smjernice za buduća istraživanja .....	44
6. Zaključak.....	46

7. Literatura.....	47
8. Prilozi.....	57

## 1. UVOD

Aktualne promjene u sadržaju i kontekstu ljudskog rada oduvijek su privlačile pažnju društvenih znanosti. Za organizacijsku psihologiju posebno su relevantna istraživanja psihosocijalnih aspekata globalnih društvenih pojava koja opisuju i objašnjavaju njihov utjecaj na pojedinca i organizaciju te otkrivaju i predlažu moguće psihosocijalne intervencije u smjeru otklanjanja negativnih te potkrjepljivanja pozitivnih učinaka na radno ponašanje i dobrobit ljudi (Maslić Seršić i Trkulja, 2008). U suvremenom svijetu rada, obilježenom globalizacijskim procesima, pred radne organizacije postavljaju se sve veći zahtjevi glede konkurentnosti i uspješnosti. Kako je uspjeh radne organizacije uvelike određen osobinama zaposlenika, kvaliteta njihovog odabira postaje sve veći prioritet. To potvrđuju rezultati brojnih istraživanja koja su se bavila otkrivanjem veza između karakteristika pojedinca i radne uspješnosti (npr. Jerneiće, Galić, Parmač Kovačić, Tonković i Prevendar, 2008). Međutim, za razliku od kognitivnih sposobnosti čija je važnost u predviđanju radnog ponašanja od samih početaka istraživanja bila neupitna, važnost sklopa vrijednosti kojeg posjeduje zaposlenik počela se istraživati tek u novije vrijeme.

Različita istraživanja (Ebrahimpour, Zahed, Khaleghkhah i Bager Sepehri, 2011; Gursoy, Geng-Qing Chi i Karadag, 2013; Jin i Rounds, 2012; Randall, Cropanzano, Bormann i Birjulin, 1999) ukazuju kako su radna ponašanja, kao i stavovi o radu, povezani sa sustavom vrijednosti u organizaciji. Radne vrijednosti jedan su od elemenata organizacijske kulture te služe kao smjernice u definiranju poželjnih ponašanja kojima se teži u organizaciji (Meglino i Ravlin, 1998). Tako, istraživanja pokazuju da različiti aspekti vrijednosti imaju značajno djelovanje na neke aspekte radnog ponašanja te mogu doprinijeti većoj produktivnosti (Hanson Frieze, Olsen, Murrell i Selvan, 2006; Meglino, Ravlin i Adkins, 1989; Ucanok, 2008; Verquer, Beehr i Wagner, 2003). Budući da postoje razlike u hijerarhiji radnih vrijednosti zaposlenika i hijerarhiji organizacijskih vrijednosti proklamiranih organizacijskom kulturom, može se pretpostaviti kako će podudaranje između osobnog sustava radnih vrijednosti i onih percipiranih u organizaciji u kojoj je osoba zaposlena dovesti do produktivnijeg radnog ponašanja. Međutim, treba uzeti u obzir činjenicu kako su radne vrijednosti i radna ponašanja u istraživanjima različito definirana, kao i prisutnost različitih operacionalizacija podudaranja vrijednosti pojedinca i organizacije (Vveinhardt i Gulbovaite, 2014).



## 1.1. RADNE VRIJEDNOSTI

Vrijednosti se mogu smatrati jednom od ključnih determinanti ljudskog ponašanja te su istraživane u svrhu razumijevanja globalnog funkcioniranja ljudi, a sve se češće istražuju i u svrhu razumijevanja ljudskog funkcioniranja u radnoj okolini. Locke (1976) ističe radne vrijednosti kao one koje oblikuju način na koji će zaposlenici promatrati i procjenjivati svoja radna iskustva. Prema Šverku (1987), radne vrijednosti odnose se na vrijednosti koje usmjeravaju pojedinca u radnom kontekstu te se mogu definirati kao relativno trajni ciljevi koje pojedinac nastoji ostvariti svojim radom. Radne vrijednosti mogu se shvatiti i kao skup vjerovanja, mišljenja i stavova koji služi kao referentni okvir za evaluaciju ljudi, ponašanja i iskustva u radnoj okolini, a moguće ih je proučavati na razini pojedinca, tima, grupe i organizacije (Šverko, Jerneić, Kulenović i Vizek-Vidović, 1995).

Važnost konstrukta radnih vrijednosti rezultirala je brojnim definicijama i istraživanjima, a zajedničko im je to što se vrijednosti promatraju kao internalizirana načela ili smjernice ljudskog ponašanja. Različiti autori (Rokeach, 1973; Schwartz, 1992; Super, 1995; Šverko, 1987) slažu se kako postoji konačan broj univerzalnih vrijednosti koje posjeduju svi ljudi, ali se taj sklop vrijednosti razlikuje s obzirom na važnost koju pojedinac pridaje određenoj vrijednosti. Do razlika dolazi međudjelovanjem ličnosti pojedinca i sociokulturnog konteksta, uslijed čega nastaju hijerarhije vrijednosnih prioriteta, odnosno vrijednosni sustavi. Također, kod proučavanja radnih vrijednosti potrebno je uzeti u obzir odnos između prihvaćenog sustava vrijednosti i određenih demografskih karakteristika, posebno kronološke dobi, razine obrazovanja, socioekonomskog statusa i religije (Oyserman, 2001).

Rokeach (1973) je vrijednosti definirao kao trajna vjerovanja o tome da su određeni načini ponašanja osobno ili društveno poželjniji od oprečnih ili suprotnih načina ponašanja. Prema Rokeachu (1973), vrijednosti se po tipu dijele na instrumentalne i terminalne. Instrumentalne se odnose na poželjna ili idealizirana ponašanja, dok se terminalne odnose na poželjna krajnja stanja. Oslanjajući se na Rokeachevo (1973) određenje vrijednosti, nastala je jedna od poznatijih teorija vrijednosti, ona Schwartzova (1992). Teorija univerzalnih sadržaja i strukture vrijednosti (Schwartz, 1992) definira vrijednosti kao poželjne ciljeve različite važnosti

koji djeluju kao usmjeravajuća načela u čovjekovu životu. Prema teoriji, postoji deset motivacijskih tipova vrijednosti, a sadržajno su određeni motivacijskim ciljevima kojima su usmjereni i specifičnim vrijednostima koje ih predstavljaju. Schwartz (1992) je deset motivacijskih tipova sadržajno opisao s ukupno 56 specifičnih vrijednosti koje se dalje organiziraju u četiri tipa vrijednosti više razine, a to su vlastito odricanje, vlastiti probitak, otvorenost za promjene i zadržavanje tradicionalnih odnosa. Iako su Rokeachov (1973) i Schwartzov (1992) pristup značajno djelovali na ispitivanja općih vrijednosti, kao i razvoj organizacijskih taksonomija vrijednosti te su provjeravani u radnom kontekstu (Clercq, Fontaine i Anseel, 2008; Vveinhardt i Gulbovaite, 2014), pokazalo se kako navedeni pristupi nisu prikladni za ispitivanje organizacijskih vrijednosti.

Pristup koji je razvijen u organizacijskom kontekstu, a temelji se na taksonomiji Rokeacha (1973) i Schwartza (1992), je onaj McDonalda i Gandza (1991). Pristup se istovremeno bavi osobnim i organizacijskim vrijednostima te sugerira kako svaka organizacija posjeduje 24 različito hijerarhijski poredane vrijednosti koje se grupiraju oko četiri faktora višeg reda, a to su vrijednosti orijentirane na ljude, na zadatke, na mogućnost promjene te na održavanje trenutnog stanja. Vrijednosti orijentirane na zadatak uključuju vrijednosti poput jake usmjerenosti na postizanje cilja ili preuzimanje inicijative, dok one orijentirane na ljude uključuju vrijednosti poput kooperativnosti, razumijevanja za pogreške, etičnosti ili socijalne jednakosti. Vrijednosti usmjerene na mogućnost promjene obuhvaćaju vrijednosti adaptivnog ponašanja, kreativnosti, rješavanja problema ili profesionalnog razvoja, dok vrijednosti usmjerene na održavanje trenutnog stanja obuhvaćaju vrednovanje konformiranja s pravilima, poštivanje formalnosti ili minimalne izloženosti riziku (McDonald i Gandz, 1991).

Istraživanja radnih vrijednosti u Hrvatskoj započela su međunarodnim projektom o važnosti rada (eng. *Work Importance Study*) u sklopu kojeg je konstruiran Upitnik radnih vrijednosti na hrvatskom jeziku (Šverko, 1995). Prema Šverku (1980), radne se vrijednosti dijele u dvije šire dimenzije. Intrinzične radne vrijednosti u vezi su sa sadržajem rada i karakterom radnih aktivnosti, a u njih se mogu ubrojiti realizacija sposobnosti, stvaralaštvo, samostalnost, postignuće, socijalna interakcija, doprinos zajednici, altruizam i autoritet. Ekstrinzične radne vrijednosti u vezi su s vanjskim okolnostima određenog rada ili radnim kontekstom, pa se u njih

svrstava vrijednost napredovanja, socijalnog statusa, socijalne sigurnosti, materijalne kompenzacije, materijalne beneficije, radno vrijeme, radna okolina i naporan posao. Osim spomenute podjele, faktorske analize rezultata upitnika ukazale su na grupiranje čestica u tri temeljne vrijednosne orijentacije prema radu - samoaktualizirajuću, socijalnu i utilitarističku (Šverko, 1987). Tako, utilitaristička orijentacija obuhvaća radne vrijednosti poput materijalne kompenzacije, materijalnih beneficija, napredovanja i socijalne sigurnosti. Socijalne vrijednosti ili vrijednosti orijentirane na ljude primjerice obuhvaćaju socijalnu interakciju, altruizam i doprinos zajednici, dok samoaktualizirajuća vrijednosna orijentacija obuhvaća stvaralaštvo, postignuće, realizaciju sposobnosti i samostalnost (Šverko, 1987).

Istraživanja koja su usmjerena na procjenu radnih vrijednosti pokazuju kako zaposlenici različitih organizacija ne pridaju jednaku važnost istim vrijednostima. Tako, na primjer, Molina-Morales i Martinez-Fernandez (2004) ispituju bliskost među članovima organizacije kao jednu od organizacijskih vrijednosti. Cha i Edmondson (2006) ističu vrijednost osobne percepcije uspjeha, dobiti, autonomije, stalnosti pozicije u hijerarhiji i razvijanja organizacije. Korine i Gomez (2002) proučavaju organizacijske vrijednosti i timski rad te ističu objektivnost i kompetentnost u donošenju odluka kao važne organizacijske vrijednosti. Također, smatraju kako postoji međusobna povezanost među osobnim vrijednostima pojedinaca i vrijednosti prisutnih u organizaciji, kao što su otvorenost promjenama, tradicionalni kolektivistički duh, mijenjanje sebe, rad na poticanju razvijanja samoga sebe i karizmatičko vodstvo menadžera te upućuju na važnost ispitivanja sukladnosti u osobnim i percipiranim organizacijskim vrijednostima. Kako ne postoji slaganje oko sadržaja radnih vrijednosti, Leuty i Hansen (2011) integrirali su najčešće teorijske i praktične pristupe radnim vrijednostima te ukazali na postojanje šest temeljnih dimenzija radnih vrijednosti, a to su autonomija i kompetentnost, novac i moć, ugodna radna okolina, organizacijska kultura, uključenost u rad i odnosi.

Dakle, problem u ispitivanju osobnih i organizacijskih vrijednosti je taj da pojedine organizacije imaju specifične vrijednosti relevantne za područje njihove djelatnosti, dok su takve vrijednosti u drugim organizacijama potpuno nevažne. Nadalje, u nekim je istraživanjima vidljivo postojanje razlika u vrijednostima pojedinaca i onih prisutnih u organizaciji, dok druga upućuju na njihovu povezanost. S obzirom na to da su vrijednosti relativno trajne i stabilne

karakteristike te usmjeravaju stavove i ponašanje pojedinca, može se pretpostaviti da se poznavajući radne vrijednosti može bolje razumjeti, objasniti i predvidjeti ljudsko ponašanje na radnom mjestu (Locke, 1976; Schwartz, 1992). Ranija istraživanja vrijednosti bila su pretežno usmjerena na proučavanje strukture i hijerarhije radnih vrijednosti u pojedinim organizacijama, dok je važnost slaganja u osobnim vrijednostima zaposlenika i organizacijskih vrijednosti određenih organizacijskom kulturom prepoznata kasnije (Bergman, Benzer, Kabis, Bhupatkar i Panina, 2012).

### **1.1.2. KONGRUENTNOST OSOBNIH I ORGANIZACIJSKIH VRIJEDNOSTI**

Kongruentnost zaposlenika i radne okoline postoji kada su njihove karakteristike dobro usklađene (Kristof-Brown, Zimmerman i Johnson, 2005) i/ili kada pojedinac percipira tu usklađenost (Edwards i sur., 2006). Pri tome se pojedinac definira kroz skup znanja, vještina i sposobnosti te obilježja poput osobina ličnosti, vrijednosti i interesa, dok radna okolina uključuje aspekte pojedinih karakteristika posla ili organizacije (Oh i sur., 2013). Dakle, kongruentnost pojedinca i radne okoline je multidimenzionalan psihološki konstrukt pri čemu usklađenost u radnoj okolini postoji na nekoliko relacija - između zaposlene osobe i zanimanja, osobe i posla, osobe i radnog tima, osobe i nadređenog ili značajnog drugog zaposlenika te osobe i organizacije (Kristof-Brown i Guay, 2011).

Kristof (1996) podudaranje pojedinca i organizacije opisuje kroz termine komplementarne i suplementarne usklađenosti. Komplementarna usklađenost postoji kada barem jedna strana osigurava ono što druga traži, dok suplementarna usklađenost označava da obje strane dijele neke slične karakteristike. Također, podudaranje je vidljivo i kada su oba navedena uvjeta zadovoljena. U slučaju komplementarne usklađenosti, zaposlenik može percipirati kako mu organizacija osigurava pravedan honorar, priliku za napredovanje i profesionalni razvoj, a organizacija iz tog odnosa dobiva zaposlenikovo radno vrijeme, energiju, stručno znanje i odanost. U podlozi efekta takve sukladnosti na stavove o radu i radno ponašanje leži podudaranje psiholoških potreba pojedinca i okolinskih resursa ili podudaranje sposobnosti pojedinca sa

zahtjevima okoline. U slučaju suplementarne usklađenosti, ispituje se stupanj sukladnosti zaposlenika i organizacije u vrijednostima, osobinama ličnosti, normama, interesima, potrebama ili strateškim ciljevima (Kristof, 1996). Cable i Edwards (2004) upućuju na važnost vrijednosti u istraživanju suplementarne usklađenosti. Budući da su vrijednosti relativno stabilne karakteristike kroz vrijeme te su stoga i obrasci povezanosti vrijednosti s drugim varijablama stabilni, upravo se one najčešće koriste u istraživanjima sukladnosti zaposlenika i organizacije. Dodatan razlog za istraživanje podudaranja u vrijednostima je i to da su jednako smislene na razini pojedinca i organizacije (Kristof-Brown i Guay, 2011).

Kod mjerenja kongruentnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti fokus se stavlja na direktnu ili indirektnu te percipiranu ili objektivnu kongruentnost, pa se mjere mogu definirati na više načina (Kristof-Brown i sur., 2005). Budući da osoba može biti samo pod utjecajem one okoline koju percipira, javljaju se i razlike u mjerenjima, što govori u prilog korištenju subjektivnih ili percipiranih mjera kongruentnosti (Kristof-Brown i sur., 2005). Navedeno je potkrepljeno i Levinovom teorijom polja koja polazi od postavke kako su ponašanja i stavovi pojedinca određeni subjektivnom percepcijom socijalne okoline, pa su tako subjektivan osjećaj uklapanja i subjektivna percepcija usklađenosti relevantni i za radne stavove i ponašanja (Verquer, Beehr i Wagner, 2003). Direktno mjere percipirane usklađenosti odnose se na procjene zaposlenika o tome koliko se podudaraju njihove radne vrijednosti s onima u organizaciji u kojoj su zaposleni. Kod indirektnih mjera percipirane usklađenosti o kongruentnosti se zaključuje nakon što zaposlenici odvojeno procijene osobne i organizacijske vrijednosti. Pri tome je nužno da se procjena osobnih i organizacijskih vrijednosti vrši na istim dimenzijama, odnosno prema istoj taksonomiji, kako bi se poštovali standardi usporedivosti (Edwards, 1994).

Usklađenost zaposlenika i organizacije često se istražuje u sklopu mjerenja organizacijske kulture. Prema Schein (1990), organizacijske su vrijednosti jedan od osnovnih elemenata organizacijske kulture koju, uz vrijednosti, čine ponašanja članova organizacije te bazične ili temeljne pretpostavke. Iako nema jednoznačne definicije organizacijske kulture, primarno se radi o sustavu dijeljenih vrijednosti i uvjerenja među članovima organizacije koje služe kao smjernice za njihova ponašanja (Sušan, 2005). Opće prihvaćena operacionalizacija kongruentnosti pojedinca i organizacije proizlazi upravo iz pristupa organizacijskoj kulturi.

O'Reilly, Chatman i Caldwell (1991) razvili su instrument za mjerenje srednjeg sloja kulture, pod nazivom Upitnik profila organizacijske kulture (eng. *Organizational Culture Profile*). Upitnik je namijenjen ispitivanju osobnih i organizacijskih vrijednosti, a od ispitanika traži da najprije u kategorije sortiraju osobne vrijednosti od poželjnih do najpoželjnijih, a potom na istom sklopu od najviše do najmanje karakterističnih rangiraju vrijednosti prisutne u organizaciji. U oba slučaja mjerenja, upitnik pokazuje stabilnu strukturu, pri čemu se iz ukupno 54 vrijednosti izdvaja sedam faktora koji uključuju inovaciju, posvećivanje pažnje detaljima, usmjerenost na rezultate, naglasak na nagradama, podršku, agresivnost, timsku orijentaciju i odlučnost (O'Reilly i sur., 1991). Pristup kongruentnosti u kojem se provodi hijerarhija osobnih i organizacijskih vrijednosti, nakon čega se usklađenost izražava kroz sličnost profila zaposlenika i organizacije naziva se ipsativnim pristupom (Meglino i Ravlin, 1998). Navedena metoda ima brojne kritike, a najvažnije se odnose na činjenicu kako je rangiranje velikog seta vrijednosti prevelik zahtjev za ispitanike te da analizom rezultata dolazi do gubitka informacija o veličini razlike među vrijednostima (Edwards, 1994).

Upitnik profila organizacijske kulture revidirali su Cable i Judge (1997), pri čemu je zbog konceptualnog preklapanja i sličnosti smanjen broj čestica na 40, a vrijednostima je pridodana skala Likertovog tipa kako bi se olakšala primjena, pojednostavila procedura i smanjilo vrijeme primjene. Pristup gdje se za procjenu važnosti svake pojedine vrijednosti koriste skale Likertovog tipa naziva se normativni pristup kongruentnosti (Meglino i Ravlin, 1998). Osim zbog ekonomičnosti, ovaj se pristup preporuča u situacijama procjene organizacija na različitim dimenzijama ili u situaciji procjene dva slična entiteta, kao u što je to u slučaju procjene osobnih i organizacijskih vrijednosti (Meyer, Hecht, Gill i Toplonytsky, 2010).

Istraživanja govore u prilog pretpostavci kako upravo sličnost u radnim vrijednostima zaposlenika i organizacije u kojoj su zaposleni rezultira percepcijom njihove kongruentnosti. Elfenbein i O'Reilly (2007) nalaze kako sličnost u sociodemografskim karakteristikama zaposlenika koji čine organizaciju ne rezultira percepcijom kongruentnosti zaposlenika i organizacije, dok sličnost u vrijednostima dovodi do percepcije sukladnosti i čini organizaciju privlačnom za zaposlenje. Nadalje, početni negativni efekt demografske heterogenosti može biti

prevladan sukladnošću na razini vrijednosti te rezultirati rjeđim napuštanjem organizacije godinu dana poslije (Elfenbein i O'Reilly, 2007).

Sukladnosti u vrijednostima zaposlenika i organizacije pažnja se pridaje već pri selekcijskom postupku. Prema modelu privlačenja-selekcije-zadržavanja (Schneider, 1987) usklađenost osobnih i percipiranih organizacijskih vrijednosti određuje tko će biti privučen od strane organizacije u procesu traženja novih zaposlenika, tko će biti odabran u procesu selekcije te tko će biti zadržan, odnosno tko će napustiti organizaciju. Istraživanje O'Reilly i sur. (1991) pokazuje da potencijalne zaposlenike privlače organizacije s kojima dijele iste temeljne radne vrijednosti. De Cooman, De Gieter, Pepermans i Hermans (2009) nalaze značajnu povezanost sukladnosti u vrijednostima zaposlenika i organizacije s privlačenjem kandidata od strane organizacije, namjerom zapošljavanja i ponudom za zaposlenje. Također, pokazalo se da percipirana kongruentnost u vrijednostima u većoj mjeri predicira namjeru odabira kandidata od prosjeka ocjena ili radnog iskustva (Kristof-Brown i Guay, 2011), kao i odluku o prihvatanju ponude za zapošljavanje u odnosu na plaću i mogućnost napredovanja na radnom mjestu (Judge i Bretz, 1992).

Sukladnost osobnih i organizacijskih vrijednosti može se uočiti već pri samom ulasku novog zaposlenika u organizaciju, a dalje se takav odnos učvršćuje procesom organizacijske socijalizacije te upoznavanjem organizacijske kulture (Chatman, 1991). Cable i Parsons (2001) nalaze porast kongruentnosti zaposlenika i organizacije nakon procesa organizacijske socijalizacije koja obuhvaća učenje o očekivanim ponašanjima, socijalnim ulogama i odnosima među zaposlenicima, načinu rada i komuniciranju, učenje pravila i procedura, povijesti organizacije te organizacijskih ciljeva i vrijednosti (Cable i Parsons, 2001). Isto nalaze De Cooman i sur. (2009), naglašavajući pri tome da se vrijednosti zaposlenika uglavnom malo mijenjaju, a promjena ide u smjeru povećanja sličnosti s organizacijskim. Takav odnos potvrđuje i istraživanje Kristofa (1996) koje je pokazalo da postoji pozitivna povezanost između usvajanja organizacijskih vrijednosti i duljine radnog staža u jednoj organizaciji, što sugerira da nakon određenog vremenskog perioda provedenog u jednoj organizaciji zaposlenici stječu uvid u stvarne organizacijske vrijednosti te dolazi do prilagodbe vlastitog sustava vrijednosti organizacijskom. Prilagodba se može objasniti time da sličnost među suradnicima čini

komunikaciju ugodnijom, može dovesti do više socijalnih interakcija među članovima organizacije te omogućava predviđanje ponašanja. Također, opetovano ponašanje u skladu s organizacijskim normama dovodi do manjih modifikacija u sustavu osobnih vrijednosti kako bi se spriječila ili eliminirala kognitivna disonanca, a takvi procesi u konačnici rezultiraju homogenijim organizacijama (Schneider, 1987).

Veliki naglasak na usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti već pri selekciji kandidata za zaposlenje govori u prilog pretpostavci da takva usklađenost kasnije značajno djeluje i na radnu učinkovitost. Sarros, Gray, Densten i Cooper (2005) smatraju kako se spoznaje o kongruentnosti radnih vrijednosti zaposlenika i organizacije te njihovom djelovanju na radno ponašanje mogu koristiti u svrhu povećanja radne učinkovitosti. Prema Bergman i sur. (2012), ukoliko je neka vrijednost važna za pojedinca te ako je ona u skladu s vrijednostima koje promovira organizacija u kojoj je zaposlen, njeno percipirano ostvarenje na radnom mjestu trebalo bi rezultirati pozitivnijim stavovima prema radu, kao i produktivnijim radnim ponašanjem.



## **1.2. RADNO PONAŠANJE**

Rad se najčešće definira kao svrsishodna i organizirana čovjekova aktivnost usmjerena postizanju nekih korisnih učinaka kojima se zadovoljavaju različite individualne, ali i društvene potrebe. Rad omogućava egzistenciju samog pojedinca i onih koji o njemu ovise. Pored toga, rad omogućava socijalnu interakciju pojedinca sa suradnicima na poslu, predstavlja izvor društvenog statusa i prestiža, a ima i vrlo velik intrinzični značaj za pojedinca, kao izvor identiteta, samopoštovanja i samoaktualizacije (Proroković, Mališa i Knez, 2009).

Radno ponašanje se općenito može definirati kao ponašanje pojedinca unutar organizacije te obuhvaća širok raspon dimenzija. Među često ispitivanim kriterijima radnog ponašanja nalaze se individualno i timsko radno izvođenje, izvođenje tijekom osposobljavanja, kontraproduktivna radna ponašanja te nezgode na radu. Istraživanja koja se bave problematikom radnoga ponašanja ili radne izvedbe provode se već desetljećima, no među istraživačima još ne postoji jasna i prihvaćena taksonomija varijabli radnoga izvođenja (Krapić, 2005). Kako bi se odgovarajuće, potpunije, objektivnije i točnije mjerio uspjeh na poslu, istraživači radnog ponašanja ističu važnost višedimenzionalnosti kriterija, što znači da radno ponašanje čini niz uzajamno relativno nezavisnih dimenzija, pa se stoga ne može svesti na jedan jedinstveni opći pokazatelj. Sugestija je dakle, da se u mjerenju radne uspješnosti koristi više kriterija radnog ponašanja, a jedan od novijih prijedloga koji integrira konstrukte predložene od strane drugih autora je Johnsonova taksonomija radnog ponašanja (Johnson, 2003).

### **1.2.1. JOHNSONOV HIJERARHIJSKI MODEL RADNOG PONAŠANJA**

Johnsonov (2003) model radnog ponašanja predlaže hijerarhijsku strukturu kod koje se na nižim razinama nalaze brojne specifične dimenzije, dok najviša razina uključuje tri komponente - izvođenje zadatka, odgovorno organizacijsko ponašanje i adaptivno ponašanje. Iako je taksonomija koju predlaže hijerarhijska, ona ne počiva na modelu latentnih varijabli kakav se dobiva faktorskom analizom, već koristi agregirani model u kojem su komponente izvođenja na višoj razini agregirani multidimenzionalni konstrukti ili matematičke funkcije

dimenzija nižeg reda. Svaka od komponenti višeg reda sastoji se od specifičnih subkomponenti, pri čemu su neke komponente nižeg reda sadržane i u nekoliko faktora višeg reda, a komponente koje čine dimenzije višeg reda ne moraju biti visoko korelacijski povezane. Predloženi model Johnson (2003) vidi kao promjenjiv, odnosno u fazi konstrukcije, te poziva druge istraživače da predloženu taksonomiju poboljšaju kroz teoriju i empirijske nalaze, identificirajući i druge važne dimenzije ponašanja koje u njoj zasad nisu adekvatno reprezentirane.

Od navedenih komponenti Johnsonovog (2003) modela, istraživači su se najviše bavili izvođenjem zadataka i njegovim determinantama jer se pretpostavljalo da kvalitetnije izvođenje ove komponente posla može najviše pridonijeti organizacijskim ciljevima. U novije je vrijeme u istraživanjima prepoznata važnost odgovornog organizacijskog ponašanja i adaptivnog ponašanja jer zbirni utjecaj ovih ponašanja također ima značajne pozitivne učinke na organizaciju (Krapić, Pletikosić i Grabar, 2011).

### **1.2.1.1. IZVOĐENJE ZADATAKA**

Izvođenje zadataka obuhvaća ponašanja zaposlenika koja su relevantna za postizanje ciljeva organizacije te se mogu mjeriti u terminima individualnog doprinosa zaposlenika organizacijskim ciljevima (Campbell, McCloy, Oppler i Sager, 1993). Prema Motowidlo, Borman i Schmitt, (1997) izvođenje zadatka odnosi se na aktivnosti izravne transformacije sirovine u proizvod ili uslugu te na servis i tehničko održavanje kroz obnavljanje zaliha, distribuciju proizvoda, planiranje, koordinaciju, kao i kroz ostale aktivnosti koje omogućuju učinkovito funkcioniranje organizacije. Izvođenje se razlikuje od drugih sličnih termina, poput efektivnosti, po tome što individualno izvođenje zadatka ovisi o vještinama zaposlenika te na takvo izvođenje ne mogu direktno djelovati drugi faktori koji nisu pod kontrolom određenog zaposlenika. Tako su primjerice, količina obavljenog posla, količina štete ili grešaka nastalih tijekom rada ovisne o vještinama i individualnom ponašanju zaposlenika na radnom mjestu, dok se efikasnost više odnosi na evaluaciju rezultata proizašlih iz izvođenja zadataka (Poropat, 2002).

Campbell i sur. (1993) smatraju da izvođenje zadatka obuhvaća osam dimenzija od kojih su tri sastavni dio svakog posla - vještine specifične za zadatak, pokazivanje vlastitog zalaganja i održavanje osobne discipline, dok se preostalih pet dimenzija odnosi na vještine nespecifične za zadatak, vještine pisanja i komunikacije, facilitaciju performanse suradnika, upravljanje / administraciju te superviziju/rukovođenje. Navedeni pristup radnom izvođenju ostavlja mogućnost istraživačima da dimenzije izvođenja prilagode organizaciji u kojoj ih mjere (Befort i Hatstrup, 2003).

#### **1.2.1.2. ODGOVORNO ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE**

Odgovorno organizacijsko ponašanje ili odgovorno građansko ponašanje (eng. *organizational citizenship behavior*) odnosi se na prosocijalno organizacijsko ponašanje koje nije formalno prepoznato i nagrađeno od strane organizacije (Brief i Motowidlo, 1986). Prema Motowidlo i sur. (1997), radi se o kontekstualnoj izvedbi usmjerenoj na učinkovito funkcioniranje organizacije kroz izvođenje zadataka koji nisu formalni dio radnih obaveza zaposlenika ili suradnju i pomaganje suradnicima, a sve u cilju ostvarivanja organizacijskih ciljeva.

Odgovorno organizacijsko ponašanje je multidimenzionalan konstrukt, a istraživači se nisu uspjeli složiti oko broja i sadržaja njegovih dimenzija. Podsakoff, MacKenzie, Pain i Bachrach (2000) u literaturi nalaze velik broj različitih faceta kao što su pomažuća ili sportska ponašanja, odanost organizaciji, generalizirana suradnja, individualna inicijativa, lojalnost organizaciji, vlastiti razvoj, altruizam i generalizirana suradnja, a Borman, Penner, Allen i Motowidlo (2001) predlažu da se građansko ponašanje na nižoj razini sastoji od savjesnih inicijativa, podrške organizaciji i podrške pojedincima.

Analizom postojećih modela odgovornoga organizacijskog ponašanja Coleman i Borman (2000) naišli su na 27 različitih odgovornih ponašanja zaposlenika te postavili integrirani model hijerarhijske strukture koji obuhvaća tri široke dimenzije, a to su odgovorna interpersonalna izvedba, odgovorna organizacijska izvedba i odgovorna izvedba usmjerena na posao/zadatak. Uz

navedene tri dimenzije, upitnikom Colemana i Bormana (2000) može se procijeniti i ukupan rezultat na skali odgovornog ponašanja. Dimenzije se razlikuju prema tome tko ostvaruje korist od takva ponašanja: pojedinac, organizacija ili posao/zadatak. Dimenzija odgovorne interpersonalne izvedbe obuhvaća pomaganje i kooperaciju, socijalnu participaciju i interpersonalnu facilitaciju. Dimenzija odgovorne izvedbe usmjerene organizaciji, obuhvaća lojalnost organizaciji, generaliziranu suradnju, sportska ponašanja, građansku predanost i poslušnost, dok dimenzija odgovorne izvedbe usmjerene zadatku/poslu obuhvaća ustrajnost na zadatku, savjesnost prema zadatku/poslu i funkcionalnu participaciju (Coleman i Borman, 2000).

### **1.2.1.3. ADAPTIVNO PONAŠANJE**

Stres je vezan za gotovo sve poslove i radne situacije. Oštra konkurencija, smanjivanje i restrukturiranje poduzeća, stalne promjene u tehnologiji, potrebnim znanjima, vještinama i uvjetima rada, prijetnja ukidanja radnih mjesta, otpuštanje, neizvjesnost te druge karakteristike suvremenog rada i poslovanja intenziviraju njegov stresni potencijal (Grabovac i Mustajbegović, 2015). Upravo zbog dinamične prirode radnog okruženja, istraživačima je postalo zanimljivo adaptivno ponašanje kao jedna od komponenti radnog ponašanja (Johnson, 2003). Pri tome, adaptivno ponašanje podrazumijeva vještine prilagođavanja pojedinca promjenjivim zahtjevima okoline (Pulakos, Arad, Donovan i Plamondon, 2000).

Pulakos i sur. (2000) osmislili su taksonomiju adaptivnog ponašanja sastavljenu od osam dimenzija. Međutim, Johnson (2003) smatra kako je većina tih dimenzija već uklopljena u modele radnog izvođenja zadataka i odgovornog ponašanja te izdvaja dimenziju suočavanja s neočekivanim i nepredvidivim radnim situacijama kao jedinu komponentu adaptivnog ponašanja. Elementi te dimenzije uključuju poduzimanje akcije u novoj situaciji kada je potrebno, prilagođavanje planova, akcija ili prioriteta novonastaloj situaciji te održavanje fokusa na važnim dijelovima situacije u dinamičnom radnom okruženju (Pulakos i sur., 2000).

Adaptivno ponašanje, promatrano kroz proces suočavanja sa stresom, podrazumijeva trajno mijenjanje kognitivnih i ponašajnih napora kako bi se savladali specifični eksternalni i/ili

internalni zahtjevi koji su procijenjeni kao opterećujući i preveliki za resurse s kojima osoba raspolaže (Lazarus i Folkman, 2004). Razlika u reakcijama suočavanja javlja se s obzirom na to je li suočavanje usmjereno na kontrolu i mijenjanje problema koji izaziva stres ili na upravljanje emocionalnim reakcijama na problem. Suočavanje usmjereno na problem uključuje kognicije i ponašanja koja su usmjerena na analiziranje i rješavanje problema, poput traženja informacija, podjele problema na jednostavnije dijelove, razmišljanje o alternativama ili izravne akcije, a cilj mu je promjena stresnog podražaja ili događaja. Suočavanje usmjereno na emocije uključuje kognitivne procese usmjerene na smanjivanje emocionalne napetosti te se obično odnosi na traženje emocionalne podrške, otvoreno izražavanje emocija ili potiskivanje (Lazarus i Folkman, 2004). Uz navedene dvije dimenzije, mnogi istraživači razlikuju i treću, nazvanu suočavanje izbjegavanjem koja se odnosi na kognitivno ili ponašajno izbjegavanje i negiranje postojanja problema (Hudek-Knežević i Kardum, 2005). Pri tome, problemu usmjereno suočavanje i suočavanje usmjereno na emocije često se smatraju adaptivnim ponašanjima, dok se suočavanje izbjegavanjem smatra neadaptivnim. Međutim, ukoliko se suočavanje izbjegavanjem koristi u situaciji kada bi određene akcije mogle pogoršati problem ili u situacijama koje nije moguće kontrolirati, može se smatrati adaptivnim oblikom ponašanja. Na navedenom modelu stresa te teoriji samoregulacije ponašanja Carver, Scheier i Weintraub (1989) temelje svoj višedimenzionalni Upitnik suočavanja s doživljenim problemima (eng. *Coping Orientation to Problems Experienced*) koji se pokazao dobrom mjerom individualnih razlika u suočavanju sa stresnim situacijama u različitim uvjetima, pa tako i radnom kontekstu.

### 1.3. RADNO PONAŠANJE I RADNE VRIJEDNOSTI

Istraživanja koja su usmjerena na mjerenje organizacijske kulture kroz procjenu organizacijskih vrijednosti pokazuju kako različite organizacije ne pridaju jednaku važnost istim vrijednostima. Iako se vrijednosti mogu shvatiti kao sustav kriterija po kojemu se određeno ponašanje usmjerava i procjenjuje, dvije organizacije mogu visoko vrednovati postignuće, ali se istodobno mogu razlikovati u tome kako definiraju postignuće, put do postignuća ili u kojim situacijama je određeno postignuće vrijedno (Oyserman, 2001). Radne vrijednosti, definirane kroz organizacijsku kulturu, djeluju na stabilnost organizacije pružajući standarde ponašanja te povećavaju predvidljivost i dosljednost ponašanja članova organizacije, zaposlenicima pružaju osjećaj identiteta i podržavaju razvoj kolektivne pripadnosti. Također, kultura može djelovati kao supstitut za formalizaciju poslovanja, odnosno smanjuje potrebu za formalnom regulacijom i pisanim pravilnicima kojima se usmjerava ponašanje zaposlenika (Sušanj, 2005). Nadalje, organizacijskim vrijednostima izraženim kroz svrhu, misiju i strateške ciljeve poduzeća, upravlja se već kroz selekcijske postupke, organizacijskom socijalizacijom novih zaposlenika te nagrađivanjem rezultata koji su u skladu s organizacijskim vrijednostima. Identifikacijom zaposlenika koji djeluju u skladu s organizacijskim vrijednostima povećava se radni učinak i osobna žrtva zaposlenika kako bi se realizirale vrijednosti kojima teži organizacija (Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić i Šehanvić, 2004).

Istraživanja govore kako je kod proučavanja radnih vrijednosti potrebno uzeti u obzir odnos između prihvaćenog sustava vrijednosti i određenih demografskih karakteristika. Pavalache-Ilie (2014) nalazi kako s povećanjem radnog staža u jednoj organizaciji dolazi do poistovjećivanja s vrijednostima organizacije te do više razine pokazivanja odgovornog organizacijskog ponašanja u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva. Ueda i Ohzono (2013) nalaze kako stariji zaposlenici više vrednuju moć i autoritet, dok mlađi vrednuju postignuće i pohvalu. Također, nalaze kako muškarci više vrednuju postignuće, moć i autoritet, dok žene više vrednuju pohvalu. Slično, Proroković i sur. (2009) nalaze kako muškarci kao dominantne radne vrijednosti izdvajaju plaću, postignuće, odgovornost, mogućnost preuzimanja inicijative i napredovanje, dok žene u većoj mjeri vrednuju ugodnu radnu atmosferu, ugodne suradnike i dobro radno vrijeme. Nadalje, intrinzične radne vrijednosti, posebno samoaktualizaciju, više

vrednuju pojedinci višeg socio-ekonomskog statusa, više razine obrazovanja, pojedinci koji žive u urbanim sredinama i rade na poslovima s boljim uvjetima rada.

Različita istraživanja pokazuju kako se putem radnih vrijednosti mogu prediciirati različiti aspekti radnog ponašanja. Istraživanje Cohena i Lyua (2011) pokazuje kako su osobne radne vrijednosti značajno povezane s organizacijskim učenjem, odanosti organizaciji i odgovornim organizacijskim ponašanjem. Danuta i Vytautas (2010) vrijednosti smatraju značajnim prediktorima organizacijske odanosti i zadovoljstva poslom. Bardi i Schwartz (2003) osobne vrijednosti povezuju s produktivnijim timskim ponašanjem i lakšim rješavanjem konflikata u timu, što doprinosi produktivnijem radnom ponašanju. Dylag, Jaworek, Karwowski, Kozusznik i Marek (2013) visoko vrednovanje radnih vrijednosti usmjerenih na ljude povezuju s nižom razinom simptoma stresa te s manje slučajeva izgaranja na poslu.

S obzirom na komponente radnog ponašanja po Johansonovoj (2003) taksonomiji, radne vrijednosti pokazale su se kao značajni prediktori svih aspekata ponašanja. Prema Befort i Hattrup (2003), radne vrijednosti pozitivno su povezane s aspektima radnog izvođenja koji se odnose na ulaganje napora kako bi se zadani posao odradio u predviđenom vremenu, a negativno s količinom grešaka nastalih tijekom rada. Istraživanje Hanson Frieze i sur. (2006) nalazi da visoko vrednovanje usmjerenosti na postignuće, organiziranosti, prilagodljivosti i usmjerenosti na pravila, odnosno vrijednosti usmjerenih na zadatak prediira neke važne karakteristike radnog izvođenja, kao što je broj odrađenih radnih sati, razina obavljenog posla tijekom radnog vremena, broj izostanaka te zadovoljstvo nadređenih. S obzirom na prisutnost spolnih stereotipa u procjeni učinka u radnim organizacijama, spol je često jedan od antecedenata radnog izvođenja. Međutim, efekt spola prisutan je samo u slučaju kada nadređeni procjenjuje učinak zaposlenika, dok u slučaju samoprocjena izvođenja efekta nema. Također, ukoliko postoje jasne, objektivne i nepobitne informacije o radnom učinku, manje je vjerojatno da će se dogoditi spolne pristranosti (Penezić, Rak i Slišković, 2013).

Ucanok (2008) pretpostavlja kako radne vrijednosti predstavljaju interpretaciju socijalno poželjnih oblika ponašanja, pa ukoliko se pojedinac ne ponaša u skladu s vlastitim konceptom socijalno poželjnog ponašanja doživljava osjećaj krivnje i srama. U skladu s time, Ucanok

(2008) opisuje i prisutnost odgovornog organizacijskog ponašanja te istraživanjem potvrđuje kako vrijednosti direktno djeluju na ponašanje, pri čemu osobne i organizacijske vrijednosti potiču pojedinca da unutar organizacije pokazuje više odgovornog građanskog ponašanja. Također, Ebrahimpour i sur. (2011) nalaze kako je visoko vrednovanje dobre izvedbe, kvalitete i preuzimanja odgovornosti u značajnoj mjeri povezano s iskazivanjem odgovornog građanskog ponašanja. Morrison (1994) smatra da i razni kognitivni, motivacijski i situacijski faktori utječu na to kako će zaposlenici definirati svoje radne uloge, utječući time i na frekvenciju izvođenja odgovornog građanskog ponašanja. Prema Penezić i sur. (2013), odgovorno ponašanje unutar organizacije češće je prisutno kod starijih zaposlenika i onih s dužim radnim stažem u istoj organizaciji. Stariji zaposlenici takvo ponašanje češće doživljavaju kao ponašanje koje se nalazi unutar njihove radne uloge, više vode brigu o interpersonalnom skladu na radnom mjestu te brinu o dobrobiti radne organizacije, dok mlađi zaposlenici češće stavljaju naglasak na osobni interes i osobno dostignuće.

Adaptivno ponašanje u organizaciji vidljivo je kroz reakcije zaposlenika u stresnim situacijama. Dylag i sur. (2013) povezali su vrijednosti s aspektima suočavanja i sagorijevanja na radnom mjestu, a nalaze kako visoko vrednovanje tolerancije, podrške, smirenosti i suradnje pridonosi nižoj razini simptoma stresa te manjem broju slučajeva sagorijevanja na poslu. Uz to, upućuju da vrednovanje aspekata posla usmjerenih na ljude, kao što su podrška suradnika, tolerancija i rješavanje sukoba predicira suočavanje usmjereno na emocije, dok vrednovanje planiranja, usmjerenosti na rješavanje zadataka i jasnih procedura predicira suočavanje usmjereno na problem.

Istraživanja u Hrvatskoj uglavnom su usmjerena na ispitivanje promjena u strukturi i hijerarhiji radnih vrijednosti kroz vrijeme. U socijalističkom razdoblju samoaktualizacijske vrijednosti bile su na vrhu hijerarhijske ljestvice vrijednosti (Šverko i sur., 1995), dok je u postsocijalističkom razdoblju vidljivo veće vrednovanje utilitarističkog sklopa vrijednosti, posebice dobre zarade i sigurnosti posla (Maslić Seršić, Šverko i Galić, 2005). U daljnjem razdoblju dodatno je rasla vrijednost pravedne plaće, dobre zarade i sigurnosti posla te je značajno poraslo vrednovanje sposobnog rukovodstva i ugodnih suradnika. Također, ispitanici su smatrali kako im posao nudi male i nezadovoljavajuće mogućnosti za ostvarenje vrijednosti koje



vrednuju (Maslić Seršić i sur., 2005). Ulazak u recesiju krajem 2007. godine postavio je pred organizacije imperativ smanjenja vlastitih troškova koji je postao vidljiv kroz eliminiranje ili reduciranje bonusa, beneficija, plaća, radnih sati te kroz otkazivanje stalnih ugovora o radu zaposlenicima (Grdinovac i Yancey, 2012). U skladu s uvjetima na tržištu rada, dodatno je porasla vrijednost visokog osobnog dohotka i sigurnog zaposlenja, a nalazi pokazuju negativnu korelaciju osobnih ekstrinzičnih radnih vrijednosti i zadovoljstva poslom (Proroković i sur., 2009).

Dakle, različita istraživanja dovela su u vezu dimenzije osobnih i organizacijskih vrijednosti s različitim aspektima radnog ponašanja i radnom učinkovitosti te vrijednosti prepoznala kao bitan element uspješne organizacije, a u novije je vrijeme prepoznata i važnost kongruentnosti u vrijednostima zaposlenika i organizacije za predikciju različitih radnih ishoda.

### **1.3.1. ODNOS RADNIH PONAŠANJA S KONGRUENTNOSTI OSOBNIH I ORGANIZACIJSKIH VRIJEDNOSTI**

Sukladnost osobnih i organizacijskih radnih vrijednosti provjeravana je u različitim situacijama u radnom kontekstu te je istraživanja povezuju s nekoliko radnih ishoda. Tako, Kristof-Brown i sur. (2005) nalaze pozitivnu povezanost kongruentnosti u vrijednostima s organizacijskom efikasnosti i profitom organizacije, dok Elfenbein i O'Reilly (2007) te Oh i sur. (2013) ukazuju na povezanost s radnim učinkom i dolascima na posao, odnosno manjom količinom izostanaka. Cable i Judge (1996) te Verquer i sur. (2003) povezuju sukladnost vrijednosti na razini pojedinac-organizacija sa zadovoljstvom poslom i zadovoljstvom s radom nadređenih, dok O'Reilly i sur. (1991) usklađenost stavljaju u vezu s većom vjerojatnosti zadržavanja zaposlenika u organizaciji i stvarnim zadržavanjem unutar organizacije dvije godine kasnije. Kristof (1996) smatra da sukladnost u vrijednostima pojedinca i organizacije dovodi do boljeg radnog izvođenja i dodatnog ulaganja napora kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi. Podsakoff i sur. (2000) navode pozitivnu povezanost kohezivnosti zaposlenika i organizacije sa sportskim ponašanjem, ljubaznosti i altruizmom kao komponentama odgovornog ponašanja.

Neka su se istraživanja usmjerila i na povezanost neusklađenosti s različitim radnim aspektima, pa tako De Cooman i sur. (2009) nalaze kako je neusklađenost povezana s odlaskom iz organizacije te napuštanjem organizacije dvije godine kasnije. Maslach, Schaufeli i Leiter (2001) neusklađenost u vrijednostima osobe i organizacije povezuju s višom razinom stresa i češćim izgaranjem na poslu. Osim s višom razinom stresa, O'Reilly i sur. (1991) te Kristof-Brown i sur. (2005) izostajanje kongruentnosti povezuju s manjom usmjerenosti na timsko rješavanje zadataka, smanjenom razinom komunikacije među suradnicima, fluktuacijama i cinizmom prema organizaciji. U Hrvatskoj, Proroković i sur. (2009) tek upućuju na važnost istraživanja kongruentnosti u radnim vrijednostima zaposlenika i organizacije. Međutim, kako u našem području još nije razvijen upitnik koji mjeri usklađenost u vrijednostima na osobnoj i organizacijskoj razini, rijetka su i istraživanja koja bi takvu kongruentnost povezala s radnim ishodima.

#### 1.4. CILJ ISTRAŽIVANJA

U suvremenom se poslovnom okruženju ističe važnost mjerenja osobnih i organizacijskih radnih vrijednosti te podudaranja u vrijednostima zaposlenika i organizacije, kao i njihovo ispitivanje na uzorcima različitih kultura (O'Reilly i sur., 1991). S obzirom na to da su radne vrijednosti relativno trajne i stabilne te usmjeravaju stavove i ponašanje pojedinca (Schwartz, 1992), može se pretpostaviti kako se poznavajući radne vrijednosti može bolje razumjeti, objasniti i predvidjeti ljudsko ponašanje na radnom mjestu. Sarros i sur. (2005) smatraju kako se spoznaje o kongruentnosti radnih vrijednosti zaposlenika i organizacije te njihovom djelovanju na radno ponašanje mogu koristiti u svrhu povećanja radne učinkovitosti. Iako mnoga istraživanja pokazuju kako su osobne i organizacijske vrijednosti te njihova kongruentnost prediktori različitih komponenti radnog ponašanja (Ebrahimpour i sur., 2011; Hanson Frieze i sur., 2006; Moorhead i Griffin, 1995; Ucanok, 2008), takva su istraživanja u Hrvatskoj malobrojna (Kobas Dešković, 2012; Maslić Seršić i Šverko, 2000; Penezić i sur., 2013; Proroković i sur, 2009).

Kako u Hrvatskoj nisu provedena istraživanja koja bi ispitala povezanost osobnih i organizacijskih vrijednosti te njihove kongruentnosti s komponentama radnog ponašanja koje prema Johnsonovom (2003) modelu uključuju izvođenje zadatka, odgovorno organizacijsko ponašanje i adaptivno ponašanje, cilj ovog istraživanja je ispitati povezanost osobnih i organizacijskih vrijednosti te njihovog podudaranja s navedenim aspektima radnog ponašanja, kontrolirajući pri tome spol, dob i radni staž kao relevantne demografske karakteristike izdvojene u ranijim istraživanjima.

## **2. PROBLEMI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA**

### **2.1. PROBLEMI ISTRAŽIVANJA**

1. Ispitati u kojoj mjeri demografske varijable (spol, dob, radni staž) prediciraju pojedine aspekte radnog ponašanja - izvođenje zadatka, odgovorno organizacijsko ponašanje i adaptivno ponašanje.

2. Ispitati u kojoj mjeri osobne i percipirane radne vrijednosti prediciraju tri temeljna aspekta radnog ponašanja - izvođenje zadatka, odgovorno organizacijsko ponašanje i adaptivno ponašanje, uz kontrolu demografskih varijabli (spol, dob, radni staž).

3. Ispitati u kojoj mjeri kongruentnost osobnih i organizacijskih vrijednosti predicira tri temeljna aspekta radnog ponašanja - izvođenje zadatka, odgovorno organizacijsko ponašanje i adaptivno ponašanje.

4. Ispitati imaju li veću prediktivnu snagu osobne ili percipirane organizacijske vrijednosti kod predikcije tri temeljna aspekta radnog ponašanja - izvođenja zadatka, odgovornog organizacijskog ponašanja i adaptivnog ponašanja.

## 2.2. HIPOTEZE

1. Dob i radni staž u sadašnjoj organizaciji predičiraju odgovorno organizacijsko ponašanje, pri čemu stariji zaposlenici i oni s duljim radnim stažem iskazuju veću količinu odgovornog organizacijskog ponašanja. Spol predičira iskazivanje adaptivnog ponašanja, pri čemu žene češće iskazuju emocijama usmjereno suočavanje, dok muškarci češće pokazuju problemu usmjereno suočavanje.

2. Komponente osobnih i organizacijskih radnih vrijednosti predičiraju pojedine aspekte radnog ponašanja. Vrijednosti orijentirane na zadatak predičiraju razinu izvođenja zadatka te iskazivanja odgovornog organizacijskog ponašanja. Vrijednosti orijentirane na ljude predičiraju razinu adaptivnog ponašanja koje se odnosi na emocijama usmjereno suočavanje, dok vrijednosti orijentirane na zadatak predičiraju razinu adaptivnog ponašanja koje se odnosi na problemu usmjereno suočavanje.

3. Kongruentnost osobnih i percipiranih radnih vrijednosti značajno predičira sva tri aspekta radnog ponašanja - izvođenje zadatka, odgovorno organizacijsko ponašanje i adaptivno ponašanje.

4. Organizacijske vrijednosti pokazat će veću prediktivnu snagu pri predikciji radnog izvođenja te odgovornog organizacijskog ponašanja. Od komponenti adaptivnog ponašanja, emocijama usmjereno suočavanje snažnije će biti predičirano osobnim vrijednostima, dok će organizacijske vrijednosti pokazati veću prediktivnu snagu pri predikciji suočavanja usmjerenog problemu.

### 3. METODA

#### 3.1. ISPITANICI

U istraživanju je sudjelovao prigodan uzorak od 217 ispitanika u dobi od 17 do 60 godina ( $M = 40.28$ ;  $SD = 10.40$ ), od čega 126 ispitanika ženskog spola. Ispitanici su bili zaposlenici nekoliko velikih i srednje velikih organizacija s područja Karlovačke i Varaždinske županije sljedećih djelatnosti: tri ugostiteljske, tri organizacije javnih djelatnosti, dvije proizvodne i jedne trgovačke organizacije. Radni staž ispitanika kreće se u rasponu od 0.5 godine do 39.50 godina ( $M = 18.23$  godine;  $SD = 10.53$ ), dok su ispitanici u trenutnoj organizaciji zaposleni u prosjeku 12.60 godina ( $SD = 9.62$ ). U Tablici 1. prikazana je struktura ispitanog uzorka s obzirom na spol, završeno obrazovanje te vrstu djelatnosti organizacije, pri čemu je vidljivo da najviše ispitanika kao završeno obrazovanje navodi srednju školu, kao i da najviše ispitanika dolazi iz tercijarnog sektora, odnosno iz poslova ugostiteljstva i trgovine. Prema sugestijama Abbott, White i Charles (2005), kako bi uzorak bio heterogeniji ispitanici su prikupljeni iz različitih organizacija te se na taj način osigurao veći varijabilitet u percipiranim organizacijskim vrijednostima.

Tablica 1. *Struktura ispitanog uzorka s obzirom na spol, najviše završeno obrazovanje te vrstu djelatnosti organizacije u kojoj je ispitanik zaposlen (N=217)*

		<b>N</b>	<b>postotak %</b>
<b>spol</b>	žensko	126	58.1
	muško	91	41.9
<b>najviše završeno obrazovanje ispitanika</b>	osnovna škola	8	3.7
	srednja škola	135	62.2
	viša škola	28	12.9
	viska škola	38	17.5
	magistrat, doktorat ili specijalizacija	8	3.7
<b>vrsta djelatnosti tvrtke u kojoj je ispitanik zaposlen</b>	sekundarni sektor	38	17.5
	tercijarni sektor	117	53.9
	kvartarni sektor	62	28.6

## **3.2. INSTRUMENTARIJ**

### **3.2.1. SKALA OSOBNIH I ORGANIZACIJSKIH VRIJEDNOSTI**

U istraživanju je korištena Skala osobnih i organizacijskih vrijednosti, prikazana u Prilogu 1., konstruirana za potrebe ovog istraživanja. Pri konstrukciji skale uvažene su smjernice i zaključci iz relevantne literature: Cable i Judge (1997), Edwards i sur. (2006), Kristof (1996), Kristof-Brown i Guay (2011), Megino i Ravlin (1998), O'Reilly i sur. (1991), Sarros i sur. (2005).

U skladu s preporukama O'Reilly i sur. (1991), cilj je bio generirati skup lako razumljivih i transparentnih čestica koje će jednako dobro opisivati osobne i organizacijske vrijednosti, koje neće biti jednako karakteristične za sve zaposlenike i organizacije, ali će biti primjenjive na organizacije svih djelatnosti. S obzirom na učestalost korištenja različitih instrumenata za mjerenje osobnih i organizacijskih vrijednosti u istraživanjima, kao početan skup vrijednosti korištena je revidirana verzija skale vrijednosti Cablea i Judgea, (1997) te upitnik McDonalda i Gandza (1991). Kako bi skala bila jasnija i transparentnija, nazivima vrijednosti pridodane su jednoznačne definicije, kao što je učinjeno u upitniku McDonalda i Gandza (1991), dok su za kreiranje definicija korišteni prijevodi sličnih upitnika korišteni u domaćim istraživanjima (Kobas Dešković, 2012; Proroković i sur., 2009; Šverko, 1987; Žugaj i sur., 2004). Nakon prilagodbe upitnika hrvatskom govornom području, vrijednosti sličnog značenja su izbačene ili izmijenjene kako bi se povećala njihova međusobna diferencijacija. Prema preporukama Kristof-Brown i Guay (2011) te Sarros i sur. (2005), vrijednostima je pridružena skala Likertovog tipa od 5 stupnjeva, pri čemu 1 označava kako vrijednost uopće nije važna/prisutna, a 5 kako je vrijednost izuzetno važna/prisutna. Time je konstruirana skala od 39 čestica namijenjena mjerenju osobnih i organizacijskih vrijednosti te njihove kongruentnosti. Navedena skala se ispitanicima prikazuje dva puta, pri čemu ispitanici u prvom slučaju procjenjuju vrijednosti koje su njima osobno važne, a u drugom slučaju procjenjuju u kojoj mjeri su te vrijednosti prisutne u organizaciji u kojoj su zaposleni.

Kako se u podlozi konstruirane skale nalaze dva upitnika kongruentnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti, provjerena je faktorska struktura konstruirane skale. Međutim, eksploratorne faktorske analize rezultirale su nejednakom faktorskom strukturom na razini osobnih i organizacijskih vrijednosti narušavajući mogućnost usporedivosti. Kako bi se riješio navedeni problem, procjene važnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti standardizirane su na skalu z-vrijednosti, čime su osobne i organizacijske vrijednosti izražene na istoj standardiziranoj skali. Potom su standardizirane procjene osobnih i organizacijskih vrijednosti zbrojene na razini čestica skale te su tako dobivene procjene važnosti vrijednosti općenito. Daljnja faktorizacija provedena je na sumiranim standardiziranim procjenama te su provjereni preduvjeti za provedbu faktorske analize. Bartlettov test sfericiteta ( $X^2 = 4226.26$ ,  $df = 741$ ,  $p < 0.01$ ) pokazuje kako se matrica prikupljenih interkorelacija razlikuje od matrice identiteta, dok Kaiser-Meyer-Olkinov test prihvatljivosti uzorka ( $KMO = 0.91$ ) pokazuje kako proporcija kovariranja među varijablama zadovoljava preduvjete za provedbu faktorske analize. U skladu s preporukama Edwardsa (1994) te Meyera i sur. (2010), zbog očekivane povezanosti među pojedinim faktorima vrijednosti te zbog većeg broja čestica u upitniku za provjeru faktorske strukture konstruirane skale osobnih i organizacijskih vrijednosti korištena je faktorska analiza glavnih komponenti uz kosokutnu rotaciju. Uz uvažavanje jednostavnosti dobivene faktorske strukture, kao kriterij za određivanje broja faktora korišten je vizualni pregled *Scree-plota* koji je izdvojio jedan faktor, dok je Kaiser-Guttmanov kriterij izdvojio 9 faktora s vrijednostima karakterističnog korijena većeg od 1 (12.78; 2.58; 2.06; 1.68; 1.28; 1.27; 1.12; 1.09; 1.04). Budući da navedeni kriteriji nisu jednoznačni, prihvaćene su preporuke Patila, Singha, Mishre i Donavana (2008) kako se s ciljem parsimoničnosti potrebno odmaknuti od Kaiser-Guttmanovog kriterija te među ekstrahiranim faktorima zadržati one čiji su karakteristični korijeni veći od onih slučajno generirane matrice korelacija. Metoda paralelne analize Patila i sur. (2008) sugerirala je ekstrakciju dva faktora. Nakon eliminacije čestice (vezane uz vrijednost autonomije) koja je remetila jednostavnu faktorsku strukturu, dobivena faktorska struktura objašnjava 33.49 % varijance osobnih vrijednosti i 42.05 % varijance organizacijskih vrijednosti, što je prikazano u Prilogu 2. Imena faktora određena su s obzirom na sadržaj čestica koje pokazuju najviše zasićenje pojedinim faktorom, pri tome uzimajući u obzir i sadržaj ostalih čestica, kao i u skladu s nazivima faktora koje drugi istraživači izdvajaju kao faktore osobnih i organizacijskih vrijednosti. Na taj su način



ekstrahirane sljedeće dimenzije osobnih i organizacijskih radnih vrijednosti: orijentacija na ljude (17 čestica) i orijentacija na zadatak (21 čestica). Čestice konstruirane skale grupirale su se na sličan način kao u istraživanju Sarrosa i sur. (2005). Dakle, čestice (npr. *konkurentnost - kompetitivno i natjecateljsko ponašanje djelatnika*) vezane uz inovativnost, kompetitivnost, orijentaciju na rezultate i strukturu formirale su faktor orijentacije na zadatke, dok su čestice (npr. *tolerancija - opraštanje i razumijevanje tuđih pogrešaka*) čiji je sadržaj vezan uz poštovanje i podršku ljudima, orijentaciju na tim i etičnost formirale faktor orijentacije na ljude. Navedena faktorska struktura pokazala se interpretabilnom na razini organizacijskih vrijednosti te uz manja odstupanja i na razini osobnih vrijednosti.

Rezultati na skali osobnih i organizacijskih vrijednosti formirani su zbrajanjem bruto procjena na česticama koje čine svaki izdvojen faktor, zasebno za osobne i zasebno za organizacijske vrijednosti te dijeljenjem s brojem čestica koje čine taj faktor. Aritmetičke sredine, standardne devijacije i pouzdanosti unutarnje konzistencije za navedene faktore prikazane su u Tablici 2.

Tablica 2. *Standardne devijacije i pouzdanosti unutarnje konzistencije faktora skale osobnih i organizacijskih radnih vrijednosti*

	OSOBNJE VRIJEDNOSTI			ORGANIZACIJSKE VRIJEDNOSTI		
	M	SD	Cronbach alpha	M	SD	Cronbach alpha
<b>orijentacija na ljude</b>	4.20	0.44	0.88	3.41	0.64	0.91
<b>orijentacija na zadatke</b>	4.09	0.45	0.85	3.48	0.57	0.92

Pošto je provjera upitnika vršena jednokratnim mjerenjem, za provjeru pouzdanosti korištena je metoda unutarnje konzistencije, odnosno izračunat je Cronbach Alpha koeficijent pouzdanosti. Prema kriterijima koje je postavio Nunnally (1978), može se zaključiti kako su pouzdanosti unutarnje konzistencije zadovoljavajuće za sve dimenzije osobnih i organizacijskih vrijednosti.

Povezanosti među pojedinim dimenzijama osobnih i organizacijskih vrijednosti prikazane su u Tablici 3. Rezultati pokazuju visoku povezanost između dimenzija osobnih vrijednosti orijentiranih na ljude i na zadatak, kao i visoku povezanost između dimenzija organizacijskih vrijednosti orijentiranih na ljude i na zadatak. Osobne i organizacijske vrijednosti umjereno su povezane, uz izuzetak niske i neznčajne povezanosti osobnih vrijednosti orijentiranih na zadatak i organizacijskih vrijednosti usmjerenih na ljude. Takav je nalaz u skladu s onim Bergmana i sur. (2012), koji navode kako zaposlenici događaje u organizaciji povezane s vrijednostima koje osobno ne smatraju važnima ne zamjećuju jer je njihova pažnja usmjerena na one aspekte radne okoline koje smatraju važnima.

Tablica 3. *Koeficijenti korelacije među dimenzijama osobnih i organizacijskih vrijednosti*

		<b>OSOBNE VRIJEDNOSTI</b>	<b>ORGANIZACIJSKE VRIJEDNOSTI</b>	
		orijentacija na ljude	orijentacija na zadatke	orijentacija na ljude
<b>OSOBNE VRIJEDNOSTI</b>	orijentacija na zadatke	0.66**	0.35**	0.13
	orijentacija na ljude		0.28**	0.22**
<b>ORGANIZACIJSKE VRIJEDNOSTI</b>	orijentacija na zadatke			0.67**

\*  $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$

### 3.2.2. UPITNIK IZVOĐENJA ZADATAKA

U istraživanju je korišten upitnik izvođenja zadataka, prikazan u Prilogu 3., konstruiran za potrebe ovog istraživanja. Pri konstrukciji skale uvažene su smjernice i zaključci iz relevantne literature: Borman i sur. (2001), Campbell i sur. (1993), Johnson (2003), Motowidlo i sur. (1997) te Poropat (2002). Cilj konstrukcije upitnika bio je generirati skup lako razumljivih i transparentnih čestica koje će jednako dobro opisivati aspekte izvođenja radnih zadataka, koje neće biti jednako karakteristične za sve zaposlenike i organizacije, ali će biti primjenjive na

organizacije svih djelatnosti. Aspektima izvođenja zadataka (npr. *količina obavljenog posla tijekom radnog vremena*) pridružena je skala Likertovog tipa od 5 stupnjeva, pri čemu 1 označava da se zaposlenik nikada nije ponašao na navedeni način, a 5 označava da se zaposlenik gotovo uvijek ponašao na navedeni način. Time je generirana skala od 11 čestica namijenjena mjerenju aspekata izvedbe konkretnog posla, primjerice količine obavljenog posla, kvalitete obavljenog, količine grešaka, količine izostanaka i sl., a zadatak ispitanika je procijeniti koliko često se u posljednjih godinu dana na poslu ponašao na naveden način.

Kako se radi o novom upitniku, provjerena je faktorska struktura skale putem metode glavnih osi jer upitnik sadrži mali broj čestica te se radi o upitniku čiji se rezultati baziraju na psihološkom mjerenju kroz samoprocjene te je za pretpostaviti da će postojati pogreška mjerenja (Nunnally, 1978). Bartlettov test sfericiteta ( $X^2 = 345.91$ ,  $df = 36$ ,  $p < 0.01$ ) pokazuje kako se matrica prikupljenih interkorelacija razlikuje od matrice identiteta, dok Kaiser-Meyer-Olkinov test prihvatljivosti uzorka ( $KMO = 0.77$ ) pokazuje kako proporcija kovariranja među varijablama zadovoljava preduvjete za provedbu faktorske analize. Uz uvažavanje jednostavnosti dobivene faktorske strukture, kao kriterij za određivanje broja faktora korišten je Kaiser-Guttmanov kriterij koji je izdvojio jedan faktor s vrijednostima karakterističnog korijena većeg od 1 (2.26), što se potvrdilo i vizualnim pregledom *Scree-plota*. Nakon izbacivanja čestica koje su remetile faktorsku strukturu (količina izostanaka s posla i količina vremena provedenog u pauzama), dobivena faktorska struktura objašnjava 25.12% varijance izvođenja zadataka, što je prikazano u Prilogu 4. S obzirom na svrhu upitnika, faktor je nazvan izvođenje zadataka, što je u skladu sa sadržajem čestica i nazivima faktora koje drugi istraživači koriste.

Rezultati na skali izvođenja zadataka formirani su zbrajanjem bruto procjena na česticama, a čestice negativno povezane s ukupnim rezultatom su rekodirane. Srednja vrijednost skale izražena aritmetičkom sredinom iznosi 45.88 ( $SD = 4.09$ ). Pošto je provjera upitnika vršena jednokratnim mjerenjem, za provjeru pouzdanosti korištena je metoda unutarnje konzistencije, odnosno izračunat je Cronbach Alpha koeficijent pouzdanosti koji iznosi 0.83. Prema kriterijima koje je postavio Nunnally (1978), može se zaključiti kako je pouzdanost unutarnje konzistencije zadovoljavajuća.

### 3.2.3. UPITNIK ODGOVORNOG ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA

Upitnik odgovornoga organizacijskog ponašanja (Coleman i Borman, 2000), odnosno verzija upitnika prilagođena hrvatskom jeziku koja je korištena u istraživanju Krapić, Pletikosić i Grabar (2011), prikazana je u Prilogu 5. Upitnik mjeri ponašanja koja nisu eksplicitno određena pravilima i postupcima organizacije, a pridonose boljoj produktivnosti same organizacije. U organizaciji postoje očekivanja takvih ponašanja od strane kolega ili nadređenih, iako nisu dio formalnoga opisa posla, niti su povezana sa sustavom nagrađivanja. Upitnikom se procjenjuje prisutnost takvih ponašanja u organizaciji kroz 27 čestica (npr. *podržavao sam organizaciju kroz savjesno radno ponašanje*). Zadatak ispitanika je procijeniti koliko često se u posljednjih godinu dana na poslu ponašao na naveden način na skali Likertova tipa od 1 (nikada se nije ponašao na taj način) do 5 (gotovo uvijek se ponašao na takav način).

Srednja vrijednost skale izražena aritmetičkom sredinom iznosi 106.14 (SD = 13.89). Pošto je provjera upitnika vršena jednokratnim mjerenjem, za provjeru pouzdanosti korištena je metoda unutarnje konzistencije, odnosno izračunat je Cronbach Alpha koeficijent pouzdanosti koji iznosi 0.93. Prema kriterijima koje je postavio Nunnally (1978), može se zaključiti kako je pouzdanost unutarnje konzistencije visoka.

### 3.2.4. UPITNIK ADAPTIVNOG PONAŠANJA

Za potrebe mjerenja adaptivnog ponašanja u promjenjivim zahtjevima okoline korišten je Upitnik suočavanja sa stresom (Hudek-Knežević, Kardum i Vukmirović, 1999), odnosno prilagođena verzija Upitnika suočavanja s doživljenim problemima (eng. *Coping Orientation to Problems Experienced*) Carvera i sur. (1989). Navedeni upitnik prikazan je u Prilogu 6. Upitnik sadrži 15 čestica i mjeri učestalost korištenja emocijama usmjerenog suočavanja s 5 čestica (npr. *tražio sam od nekog suosjećanje i razumijevanje*), problemu usmjerenog suočavanja s 5 čestica (npr. *razmišljao sam kako na najbolji način mogu riješiti taj problem*) i izbjegavanja s 5 čestica (npr. *ponašao sam se kao da se to nije dogodilo*). Provjera faktorske strukture na hrvatskom uzorku ukazuje na postojanje navedena tri faktora (Hudek-Knežević i Kardum, 2005). Zadatak

ispitanika je procijeniti na koji se način obično suočavao sa stresnim situacijama na poslu u posljednjih godinu dana, pri čemu se odgovori daju na skali Likertova tipa od 1 (nikada se nije ponašao na taj način) do 5 (gotovo uvijek se ponašao na takav način).

Rezultati na skali formirani su zbrajanjem procjena na česticama za svaku od navedene tri komponente. Aritmetičke sredine, standardne devijacije i pouzdanosti unutarnje konzistencije za navedene faktore prikazane su u Tablici 4. Pošto je provjera upitnika vršena jednokratnim mjerenjem, za provjeru pouzdanosti korištena je metoda unutarnje konzistencije, a Cronbach Alpha koeficijent pouzdanosti kreće se od 0.46 do 0.75. Prema kriterijima koje je postavio Nunnally (1978), može se zaključiti kako pouzdanost unutarnje konzistencije ne zadovoljava visoke kriterije. Navedeno se može objasniti time što su ispitanici upitnik ispunjavali na samom kraju ispitivanja, kada je već bio prisutan zamor, zbog čega je moguće da na pitanja nisu odgovarali konzistentno.

Tablica 4. *Standardne devijacije i pouzdanosti unutarnje konzistencije faktora Upitnika suočavanja sa stresom*

	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Cronbach alpha</b>
<b>Problem u usmjerenom ponašanju</b>	24.18	10.03	0.68
<b>Emocijama usmjerenom ponašanju</b>	9.16	2.47	0.75
<b>Izbjegavajuće ponašanje</b>	13.70	7.28	0.46

Korelacije pojedinih komponenta upitnika prikazane su u Tablici 5. te je vidljivo da je emocijama usmjerenom ponašanje značajno nisko pozitivno povezano s problemom usmjerenim i izbjegavajućim ponašanjem.

Tablica 5. *Koeficijenti korelacije među dimenzijama Upitnika suočavanja sa stresom*

	<b>Emocijama usmjerenom ponašanju</b>	<b>Izbjegavajuće ponašanje</b>
<b>Problem u usmjerenom ponašanju</b>	0.22**	0.03
<b>Emocijama usmjerenom ponašanju</b>		0.15*

\*  $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$

### **3.2.5. UPITNIK DEMOGRAFSKIH PODATAKA**

U svrhu mjerenja kontrolnih varijabli ispitanici su ispunili upitnik općih podataka, prikazan u Prilogu 7., koji je obuhvatio pitanja o kronološkoj dobi, spolu, završenom obrazovanju, vrsti djelatnosti organizacije u kojoj je ispitanik zaposlen, duljini ukupnog radnog staža i duljini radnog staža u trenutnoj organizaciji.

### **3.3. POSTUPAK**

Ispitivanje je provedeno tijekom listopada i studenog 2013. godine. Uz suglasnost rukovoditelja, ispitanicima su dostavljeni upitnici na radna mjesta sa zamolbom za anonimnim sudjelovanjem u istraživanju. Ispitanicima i njihovim rukovoditeljima objašnjena je svrha istraživanja i način na koji će rezultati biti obrađeni. Prije ispunjavanja upitnika, ispitanici su zamoljeni da pažljivo pročitaju upute te su upućeni da slobodno postave pitanja ukoliko imaju nejasnoća koje treba raspraviti. Svi ispitanici upitnike su ispunjavali istim redom - Upitnik demografskih podataka, Skala osobnih i organizacijskih vrijednosti, Upitnik izvođenja zadataka, Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja te Upitnik adaptivnog ponašanja. Vrijeme ispunjavanja upitnika iznosilo je oko 30 minuta. Kako bi se zajamčila povjerljivost i anonimnost, nakon što je ispitanik ispunio upitnik odložio ga je u priloženu omotnicu i ubacio u zatvorenu kutiju predviđenu za sakupljanje upitnika.

#### 4. REZULTATI

Kako bi se ispitaio doprinos osobnih i organizacijskih vrijednosti te kongruentnosti među njima u objašnjavanju komponenti radnog ponašanja te tako provjerile postavljene hipoteze proveden je niz hijerarhijskih regresijskih analiza. Prije navedene provjere ispitana je povezanost među istraživanim antecedentnim varijablama i trima komponentama radnog ponašanja. Rezultati korelacijske analize prikazani su u Tablici 6. te je značajnost koeficijenata korelacije interpretirana u skladu s Cohenovim (1969) preporukama.

Tablica 6. *Koeficijenti korelacije između antecedentnih varijabli i komponenti radnog ponašanja*

	Izvođenje zadataka	Odgovorno ponašanje	Adaptivno ponašanje		
			Usmjereno emocijama	Usmjereno rješavanju problema	Usmjereno izbjegavanju problema
<b>DEMOGRAFSKE VARIJABLE</b>					
Dob	0.15*	0.18**	-0.05	0.17*	-0.05
Radni staž	0.19**	0.16*	-0.04	0.18**	-0.03
Spol	-0.02	-0.01	-0.13	0.06	-0.10
<b>OSOBE VRIJEDNOSTI</b>					
Orijentacija na zadatke	0.26**	0.49**	0.09	0.36**	-0.17*
Orijentacija na ljude	0.20**	0.32**	0.20**	0.22**	-0.04
<b>ORGANIZACIJSKE VRIJEDNOSTI</b>					
Orijentacija na zadatke	0.23**	0.50**	0.06	0.34**	-0.06
Orijentacija na ljude	0.06	0.31**	0.10	0.15	-0.04

\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$

Korelacijska analiza pokazuje kako su dob i radni staž značajno nisko pozitivno povezani s komponentama: izvođenje zadatka, odgovorno organizacijsko ponašanje te ponašanja usmjerena rješavanju problema, dok spol ispitanika nije značajno povezana niti s jednom od komponenti radnog ponašanja. Osobne i organizacijske radne vrijednosti značajno su umjereno pozitivno povezane s komponentama izvođenje zadataka, odgovorno organizacijsko ponašanje te ponašanja usmjerena rješavanju problema, osim u slučaju organizacijskih vrijednosti orijentiranih na ljude gdje povezanost s komponentom izvođenje zadataka i ponašanja usmjerena

rješavanju problema nije značajna. Osobne vrijednosti orijentirane na ljude umjereno su pozitivno povezane s komponentom adaptivnog ponašanja koje se odnosi na suočavanje usmjereno emocijama, dok su osobne vrijednosti usmjerene na zadatke značajno nisko negativno povezane s komponentom suočavanje usmjereno izbjegavanju problema. Povezanost između ostalih komponenti adaptivnog ponašanja i radnih vrijednosti nije se pokazala značajnom.

Kako bi se ispitaio odnos osobnih i organizacijskih radnih vrijednosti i njihove kongruentnosti s komponentama radnog ponašanja, proveden je niz hijerarhijskih regresijskih analiza uz kontrolu relevantnih demografskih karakteristika - spola, dobi i radnog staža. Pri tome, kriterijske varijable su izvođenje zadataka, odgovorno organizacijsko ponašanje, adaptivno ponašanje usmjereno rješavanju problema, adaptivno ponašanje usmjereno emocijama i (ne)adaptivno ponašanje usmjereno izbjegavanju problema. U prvom koraku svake hijerarhijske regresijske analize provjeren je doprinos dobi, ukupnog radnog staža i spola ispitanika objašnjenju komponenti radnog ponašanja. U sljedećem koraku provjerena je prediktivna snaga standardiziranih varijabli osobnih i organizacijskih vrijednosti, dok je u trećem koraku provjeren efekt kongruentnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na radno ponašanje. S obzirom na to da je faktorizacija skale osobnih i organizacijskih vrijednosti provedena na standardiziranim podacima, u drugom koraku hijerarhijskih regresijskih analiza korištene su standardizirane varijable. Također, u trećem koraku analiza, kongruentnost osobnih i organizacijskih vrijednosti operacionalizirana je interakcijskim terminom formiranim množenjem standardiziranih osobnih i organizacijskih vrijednosti. Tako je izbjegnuta problem kolinearnosti koji je javlja ako se prediktori višeg reda kreiraju množenjem nestandardiziranih prediktora iz prethodnih koraka regresijske analize (Tabachnick i Fidell, 2007). Rezultati opisane analize prikazani su u Tablici 7.

Hijerarhijske regresijske analize pokazale su kako različite komponente radnih vrijednosti značajno prediciraju sve aspekte ispitivanih komponenti radnog ponašanja, dok se demografske karakteristike i interakcijski efekt koji označava kongruentnost u vrijednostima zaposlenika i organizacije nisu pokazali značajnim prediktorima.



Radne vrijednosti značajno objašnjavaju 12% varijance radnog izvođenja ( $\Delta R^2 = 0.12$ ,  $F_{(4, 208)} = 5.70$ ,  $p < 0.05$ ). Pri tome, komponenta organizacijskih vrijednosti usmjerenih na zadatak ( $\beta=0.24$ ) značajno predicira radno izvođenje, a više vrednovanje navedene komponente pridonosi višoj razini izvođenja zadataka na radnom mjestu.

Radne vrijednosti značajno objašnjavaju 38% varijance odgovornog organizacijskog ponašanja ( $\Delta R^2 = 0.38$ ,  $F_{(4, 208)} = 29.28$ ,  $p < 0.01$ ). Osobne ( $\beta=0.39$ ) i organizacijske ( $\beta=0.36$ ) vrijednosti orijentirane na zadatke značajno objašnjavaju odgovorno organizacijsko ponašanje, pri čemu više vrednovanje navedenih komponenti vrijednosti pridonosi češćem iskazivanju odgovornog organizacijskog ponašanja.

Što se tiče komponenti adaptivnog ponašanja, radne vrijednosti značajno objašnjavaju 6% varijance suočavanja usmjerenog emocijama ( $\Delta R^2 = 0.06$ ,  $F_{(4, 206)} = 2.44$ ,  $p < 0.05$ ), zatim 20% varijance suočavanja usmjerenog rješavanju problema ( $\Delta R^2 = 0.20$ ,  $F_{(4, 205)} = 10.46$ ,  $p < 0.01$ ) te 6% varijance suočavanja usmjerenog izbjegavanju problema ( $\Delta R^2 = 0.06$ ,  $F_{(4, 205)} = 2.19$ ,  $p < 0.05$ ). Komponenta osobnih vrijednosti orijentiranih na ljude ( $\beta=0.24$ ) značajno objašnjava suočavanje usmjerenom emocijama, dok komponente osobnih ( $\beta=0.27$ ) i organizacijskih ( $\beta=0.28$ ) vrijednosti usmjerenih na zadatke značajno prediciraju suočavanje usmjerenom rješavanjem problema. Više vrednovanje navedenih komponenti značajno pridonosi češćem emocijama, odnosno problemu usmjerenom suočavanju na radnom mjestu. Osobne vrijednosti orijentirane na zadatke ( $\beta=-0.26$ ) značajno prediciraju suočavanje usmjerenom izbjegavanju problema, pri čemu više vrednovanje navedene komponente značajno pridonosi rjeđem izbjegavanju problema na radnom mjestu.

Tablica 7. Rezultati hijerarhijskih regresijskih analiza s aspektima radnog ponašanja kao kriterijskim varijablama (N=217)

<b>PREDIKTORSKE VARIJABLE</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F<sub>promjene</sub></b>	<b>Ukupni F</b>	<b>Beta</b>
<b>IZVOĐENJE ZADATAKA</b>					
<b>DEMOGRAFSKE VARIJABLE</b>	0.16	0.03		1.86	
Dob					0.23
Radni staž					-0.15
Spol					-0.03
<b>VRIJEDNOSTI</b>	0.35	0.12	5.70*	4.13**	
Osobna orijentacija na zadatke					0.17
Osobna orijentacija na ljude					0.07
Organizacijska orijentacija na zadatke					0.24*
Organizacijska orijentacija na ljude					-0.14
<b>INTERAKCIJA</b>	0.37	0.14	1.75	3.60	
Osobna i organizacijska orijentacija na zadatke					0.13
Osobna i organizacijska orijentacija na ljude					-0.01
<b>ODGOVORNO ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE</b>					
<b>DEMOGRAFSKE VARIJABLE</b>	0.18	0.03		2.47	
Dob					0.29
Radni staž					-0.20
Spol					-0.05
<b>VRIJEDNOSTI</b>	0.62	0.38	29.28**	18.35**	
Osobna orijentacija na zadatke					0.39**
Osobna orijentacija na ljude					-0.07
Organizacijska orijentacija na zadatke					0.36**
Organizacijska orijentacija na ljude					0.05
<b>INTERAKCIJA</b>	0.62	0.38	0.24	14.22	
Osobna i organizacijska orijentacija na zadatke					-0.01
Osobna i organizacijska orijentacija na ljude					-0.03
<b>ADAPTIVNO PONAŠANJE USMJERENO EMOCIJAMA</b>					
<b>DEMOGRAFSKE VARIJABLE</b>	0.14	0.02		1.38	
Dob					-0.10
Radni staž					0.06
Spol					-0.09
<b>VRIJEDNOSTI</b>	0.25	0.06	2.44*	2.03*	
Osobna orijentacija na zadatke					-0.04
Osobna orijentacija na ljude					0.24*
Organizacijska orijentacija na zadatke					-0.04
Organizacijska orijentacija na ljude					0.10
<b>INTERAKCIJA</b>	0.28	0.08	1.37	1.87	
Osobna i organizacijska orijentacija na zadatke					0.13
Osobna i organizacijska orijentacija na ljude					-0.05

<b>PREDIKTORSKE VARIJABLE</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F<sub>promjene</sub></b>	<b>Ukupni F</b>	<b>Beta</b>
<b>ADAPTIVNO PONAŠANJE USMJERENO RJEŠAVANJU PROBLEMA</b>					
<b>DEMOGRAFSKE VARIJABLE</b>	0.18	0.03		2.42	
Dob					0.01
Radni staž					0.12
Spol					-0.01
<b>VRIJEDNOSTI</b>	0.44	0.20	10.46**	7.20**	
Osobna orijentacija na zadatke					0.27**
Osobna orijentacija na ljude					-0.02
Organizacijska orijentacija na zadatke					0.28**
Organizacijska orijentacija na ljude					-0.06
<b>INTERAKCIJA</b>	0.45	0.20	0.11	5.58	
Osobna i organizacijska orijentacija na zadatke					0.03
Osobna i organizacijska orijentacija na ljude					-0.02
<b>(NE)ADAPTIVNO PONAŠANJE USMJERENO IZBJEGAVANJU PROBLEMA</b>					
<b>DEMOGRAFSKE VARIJABLE</b>	0.13	0.02		1.25	
Dob					-0.17
Radni staž					0.17
Spol					-0.09
<b>VRIJEDNOSTI</b>	0.24	0.06	2.19*	1.80	
Osobna orijentacija na zadatke					-0.26**
Osobna orijentacija na ljude					0.12
Organizacijska orijentacija na zadatke					0.02
Organizacijska orijentacija na ljude					-0.04
<b>INTERAKCIJA</b>	0.25	0.07	0.74	1.56	
Osobna i organizacijska orijentacija na zadatke					0.04
Osobna i organizacijska orijentacija na ljude					-0.10

\* p < 0.05; \*\* p < 0.01

Kako bi se utvrdilo je li veća prediktivna snaga osobnih ili organizacijskih vrijednosti u predikciji izvođenja zadataka, odgovornog ponašanja i adaptivnog ponašanja provedena su dva niza hijerarhijskih regresijskih analiza. U Tablici 8. prikazani su rezultati drugog koraka niza hijerarhijskih regresijskih analiza za kriterij izvođenja zadataka, odgovornog ponašanja i adaptivnog ponašanja u kojoj su osobne vrijednosti kao prediktori uključene u prvom, a organizacijske vrijednosti u drugom koraku, dok je u Tablici 9. prikazan drugi korak niza hijerarhijskih regresijskih analiza u kojima je redoslijed uključivanja prediktorskih varijabli bio obrnut.

Tablica 8. Rezultati hijerarhijskih regresijskih analiza pri predikciji komponenti radnog ponašanja osobnim i organizacijskim vrijednostima

<b>PREDIKTORSKE VARIJABLE</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F<sub>promjene</sub></b>	<b>Ukupni F</b>	<b>Beta</b>
<b>IZVOĐENJE ZADATAKA</b>					
<b>Osobne vrijednosti</b>	0.26	0.07		7.94**	
<b>Organizacijske vrijednosti</b>	0.33	0.11	4.24*	6.21**	
Orijentacija na zadatke					0.27**
<b>ODGOVORNO ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE</b>					
<b>Osobne vrijednosti</b>	0.49	0.24		32.98**	
Orijentacija na zadatke					0.38**
<b>Organizacijske vrijednosti</b>	0.60	0.36	21.24**	30.23**	
Orijentacija na zadatke					0.36**
<b>ADAPTIVNO PONAŠANJE USMJERENO EMOCIJAMA</b>					
<b>Osobne vrijednosti</b>	0.21	0.04		4.89**	
Orijentacija na ljude					0.24**
<b>Organizacijske vrijednosti</b>	0.22	0.05	0.40	2.63*	
<b>ADAPTIVNO PONAŠANJE USMJERENO RJEŠAVANJU PROBLEMA</b>					
<b>Osobne vrijednosti</b>	0.36	0.13		15.28**	
Orijentacija na zadatke					0.28**
<b>Organizacijske vrijednosti</b>	0.43	0.19	7.54**	11.89**	
Orijentacija na zadatke					0.31**
<b>(NE)ADAPTIVNO PONAŠANJE USMJERENO IZBJEGAVANJU PROBLEMA</b>					
<b>Osobne vrijednosti</b>	0.21	0.04		4.61*	
Orijentacija na zadatke					-0.28**
<b>Organizacijske vrijednosti</b>	0.21	0.04	0.19	2.38	

\* p < 0.05; \*\* p < 0.01; prikazani su samo značajni prediktori

Iz Tablice 8. vidljivo je da osobne vrijednosti značajno predičiraju radno izvođenje, kao i organizacijske vrijednosti koje uključene u drugom koraku objašnjavaju dodatnih 4% varijance kriterija, pri čemu su se organizacijske vrijednosti orijentirane na zadatak istaknule kao značajni prediktor. Osobne vrijednosti značajno predičiraju odgovorno organizacijsko ponašanje, pri čemu su se kao značajni prediktor pokazale vrijednosti orijentirane na zadatak. Organizacijske vrijednosti, uključene u drugom koraku, značajno predičiraju odgovorno ponašanje objašnjavajući dodatnih 12% varijance, pri čemu su se vrijednosti orijentirane na zadatak pokazale kao značajni prediktor. Osobne vrijednosti značajno predičiraju adaptivno ponašanje usmjereno emocijama, pri čemu su se vrijednosti orijentirane na ljude istaknule kao značajan

prediktor, a organizacijske vrijednosti dodatno objašnjavaju 1% varijance kriterija. Osobne vrijednosti značajno objašnjavaju i adaptivno ponašanje usmjereno rješavanju problema, pri čemu su se kao značajan prediktor istaknule vrijednosti orijentirane na zadatak. Organizacijske vrijednosti objašnjavaju dodatnih 6% varijance suočavanja usmjerenog rješavanju problema te su se kao značajan prediktor istaknule vrijednosti orijentirane na zadatak. Osobne vrijednosti značajno objašnjavaju ponašanje usmjereno izbjegavanju problema, pri čemu su se kao značajan prediktor pokazale vrijednosti orijentirane na zadatak, dok se organizacijske vrijednosti nisu pokazale kao značajan prediktor.

Tablica 9. *Rezultati hijerarhijskih regresijskih analiza pri predikciji komponenti radnog ponašanja organizacijskim i osobnim vrijednostima*

<b>PREDIKTORSKE VARIJABLE</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F<sub>promjene</sub></b>	<b>Ukupni F</b>	<b>Beta</b>
<b>IZVOĐENJE ZADATAKA</b>					
<b>Organizacijske vrijednosti</b>	0.27	0.07		8.45**	
Orijentacija na zadatke					0.27**
<b>Osobne vrijednosti</b>	0.32	0.11	3.75*	6.21**	
<b>ODGOVORNO ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE</b>					
<b>Organizacijske vrijednosti</b>	0.50	0.25		36.23**	
Orijentacija na zadatke					0.36**
<b>Osobne vrijednosti</b>	0.60	0.36	18.36**	30.23**	
Orijentacija na zadatke					0.38**
<b>ADAPTIVNO PONAŠANJE USMJERENO EMOCIJAMA</b>					
<b>Organizacijske vrijednosti</b>	0.10	0.01		1.09	
<b>Osobne vrijednosti</b>	0.22	0.05	4.13*	2.63*	
Orijentacija na ljude					0.24**
<b>ADAPTIVNO PONAŠANJE USMJERENO RJEŠAVANJU PROBLEMA</b>					
<b>Organizacijske vrijednosti</b>	0.36	0.13		15.48**	
Orijentacija na zadatke					0.31**
<b>Osobne vrijednosti</b>	0.43	0.19	7.36**	11.89**	
Orijentacija na zadatke					0.28**
<b>(NE)ADAPTIVNO PONAŠANJE USMJERENO IZBJEGAVANJU PROBLEMA</b>					
<b>Organizacijske vrijednosti</b>	0.06	0.01		0.42	
<b>Osobne vrijednosti</b>	0.21	0.04	4.34*	2.39*	
Orijentacija na zadatke					-0.28**

\* p < 0.05; \*\* p < 0.01; prikazani su samo značajni prediktori

Iz Tablice 9. vidljivo je da organizacijske vrijednosti značajno prediciiraju radno izvođenje, pri čemu su se organizacijske vrijednosti orijentirane na zadatak istaknule kao značajni prediktor, dok osobne vrijednosti uključene u drugom koraku objašnjavaju dodatnih 4% varijance kriterija. Organizacijske vrijednosti značajno prediciiraju odgovorno organizacijsko ponašanje, pri čemu su se kao značajni prediktor pokazale vrijednosti orijentirane na zadatak. Osobne vrijednosti, uključene u drugom koraku, značajno prediciiraju odgovorno ponašanje objašnjavajući dodatnih 11% varijance, pri čemu su se vrijednosti orijentirane na zadatak pokazale kao značajni prediktor. Organizacijske vrijednosti nisu se pokazale kao značajan prediktor ponašanja usmjerenog emocijama, kao ni ponašanja usmjerenog izbjegavanju. Osobne vrijednosti, ispitane u drugom koraku, značajno prediciiraju suočavanje usmjerenom emocijama objašnjavajući dodatnih 4% varijance, pri čemu su se vrijednosti orijentirane na ljude istaknule kao značajan prediktor. Osobne vrijednosti, ispitane u drugom koraku, značajno objašnjavaju i ponašanje usmjerenom izbjegavanju problema, pri čemu su se kao značajan prediktor pokazale vrijednosti orijentirane na zadatak. Organizacijske vrijednosti značajno objašnjavaju adaptivno ponašanje usmjerenom rješavanju problema, pri čemu su se kao značajan prediktor istaknule vrijednosti orijentirane na zadatak. Osobne vrijednosti objašnjavaju dodatnih 6% varijance suočavanja usmjerenog rješavanju problema te su se kao značajan prediktor istaknule vrijednosti orijentirane na zadatak.

Rezultati su pokazali da osobne i organizacijske vrijednosti imaju podjednaku prediktivnu snagu u predikciji izvođenja zadataka, odgovornog organizacijskog ponašanja te ponašanja usmjerenog rješavanju problema, dok su se osobne vrijednosti pokazale kao snažniji prediktor suočavanja usmjerenog emocijama i suočavanja usmjerenog izbjegavanju problema.

## 5. RASPRAVA

Rezultati ispitivanja odnosa osobnih i organizacijskih vrijednosti s aspektima radnog ponašanja koji uključuju izvođenje zadataka, odgovorno organizacijsko ponašanje te komponente adaptivnog ponašanja opisane kroz suočavanje emocijama, suočavanje rješavanjem problema i suočavanje izbjegavanjem problema djelomično su potvrdili pretpostavljene hipoteze.

Osobne i organizacijske vrijednosti ispitivane u ovom istraživanju klasificirane su u dvije kategorije - vrijednosti orijentirane na ljude i vrijednosti orijentirane na radne zadatke. Takvo razlikovanje vrijednosti Sarros i sur. (2005) smatraju dobrom solucijom revidirane verzije upitnika Profila organizacijske kulture (Cable i Judge, 1997) korištenim uz skalu Likertovog tipa. Naime, Sarros i sur. (2005) u različitim istraživanjima nailaze na razlikovanje dimenzija vrijednosti u revidiranim verzijama navedenog upitnika što objašnjavaju efektom kulture u kojoj organizacije i zaposlenici funkcioniraju. Tako se kod kultura snažno usmjerenih na ljude i suradnju te na profesionalnu izvrsnost mogu razlikovati upravo navedene dimenzije radnih vrijednosti.

Korelacijska analiza osobnih i organizacijskih vrijednosti s ispitivanim aspektima radnog ponašanja ukazala je na značajnu povezanost među pojedinim ispitivanim varijablama. Povezanost navedenih antecedentnih varijabli i komponenti radnog ponašanja vidljiva u ovom istraživanju čest je nalaz i drugih empirijskih radova (Ebrahimpour i sur., 2011; Hanson Frieze i sur., 2006; Moorhead i Griffin, 1995; Ucanok, 2008), a takav odnos može se objasniti time da vrijednosti, po svojoj definiciji, jesu smjernice koje vode ponašanja i oblikuju stavove, pa se povezanost među njima može očekivati.

Iako se demografske karakteristike nisu pokazale kao značajni prediktori komponenti radnog ponašanja, korelacijska analiza pokazuje kako su dob i radni staž pozitivno povezani s komponentom izvođenja zadatka, odgovornog organizacijskog ponašanja te problemu usmjerenog adaptivnog ponašanja. Jin i Rounds (2011) takav odnos objašnjavaju time da s povećanjem dobi i radnog staža u jednoj organizaciji dolazi do poistovjećivanja s organizacijom, a posljedično i do veće usmjerenosti na izvršavanje poslova, ulaganja napora u obavljanje

zadataka te savjesnog radnog ponašanja u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva. S obzirom na to da zaposlenici vlastiti identitet često poistovjećuju s onim organizacije, tako uspješnost organizacije, u ostvarivanje čijih su ciljeva u dužem vremenskom periodu ulagali vlastite napore, djeluje na kreiranje pozitivne slike o sebi (Gursoy, Chi i Karadağ, 2013). Također, s višom kronološkom dobi i radnim stažem stječu se prilike za promaknuće i zauzimanje više pozicije u hijerarhiji organizacije, što zaposlenici pozitivno vrednuju te su se voljni identificirati s organizacijom koja na taj način priznaje zalaganje i uspješnost na radnom mjestu (Randall, Cropanzano, Bormann i Birjulin, 1999). Navedeno govori u prilog mogućnosti da dob i radni staž djeluju kao moderatori veze osobnih i organizacijskih vrijednosti te njihove kongruentnosti na radno ponašanje, što je potvrdilo istraživanje provedeno na španjolskom uzorku (Vilela, Varela Gonzales i Ferin, 2008). Iako se spol ispitanika nije pokazao značajnim prediktorom u ovom istraživanju, spolne razlike u suočavanju sa stresom relativno su dobro evidentirane u drugim istraživanjima. Primjerice, u stresnim situacijama žene češće od muškaraca traže socijalnu podršku, otvoreno izražavaju emocije te su sklonije samookrivljanju, dok se muškarci češće koriste humorom, planiranjem ili racionalnim ponašanjem (Hudek-Knežević i sur., 1999). Međutim, suvremeni radni kontekst karakteriziraju stalne promjene u potrebnim znanjima, restrukturiranje poduzeća, visoka konkurentnost na tržištu rada te neizvjesnost oko zaposlenja, pa je moguće da su razlike u suočavanju sa stresom u takvom kontekstu manje izražene. Lazarus i Folkman (2004) spolne razlike u suočavanju objašnjavaju time da se stresne situacije s kojima se općenito susreću muškarci češće odnose na posao i novac, dok se žene češće suočavaju s problemima vezanim uz obitelj i zdravlje. Tako je moguće da se u radnom kontekstu, na sličnom radnom mjestu, muškarci i žene susreću sa sličnim stresnim situacijama, pa se s obzirom na to i slično suočavaju s problemima. Također, s obzirom na visoku usmjerenost na postizanje organizacijskih ciljeva, kao i prisutnost normi i propisanih standarda ponašanja na radnom mjestu moguće je da spolne razlike nisu jasno izražene.

Komponente osobnih i organizacijskih vrijednosti pokazale su se kao značajni prediktori svih aspekata radnog ponašanja. Organizacijske vrijednosti usmjerene na zadatak značajno prediciraju radno izvođenje, dok vrijednosti orijentirane na zadatke i na osobnoj i organizacijskoj razini značajno objašnjavaju odgovorno ponašanje i problemu usmjereno suočavanje. Pri tome



više vrednovanje navedenih komponenti pridonosi češćem iskazivanju odgovornog i problemu usmjerenog ponašanja, kao i višoj razini osobne izvedbe na radnom mjestu. Ucanok (2008) pretpostavlja kako radne vrijednosti predstavljaju interpretaciju socijalno poželjnih oblika ponašanja na radnom mjestu, pa ukoliko se pojedinac ne ponaša u skladu s vlastitim konceptom socijalno poželjnog ponašanja doživljava osjećaj krivnje i srama. Jin i Rounds (2011) pretpostavljaju kako postoji određen set vrijednosti koje zaposlenici smatraju poželjnim i nužnim u radnoj okolini, a percepcija tih vrijednosti u organizaciji doprinosi višoj razini radne učinkovitosti. U skladu s time, može se reći da vrijednosti direktno djeluju na ponašanje, pri čemu osobne i organizacijske vrijednosti usmjerene na profesionalnu izvrsnost potiču pojedinca da unutar organizacije pokazuje više ponašanja usmjerenih na postizanje organizacijskih ciljeva. Percepcija organizacijskih vrijednosti usmjerenih na zadatke komunicira se zaposlenicima putem postavljanja jasnih ciljeva i načina postizanja ciljeva, odnosno jasnim standardima poslovanja te im se pruža podrška pri realizaciji rezultata, što rezultira usmjerenosti zaposlenika za postizanjem profesionalne izvrsnosti. Pozitivna radna iskustva i osjećaj postignuća dovode do osjećaja obaveze prema organizaciji, što ponovo vodi usmjerenosti zaposlenika da vlastitim radnim angažmanom pridonose organizacijskim ciljevima. Komponenta osobnih vrijednosti orijentiranih na ljude objašnjava adaptivno ponašanje opisano kroz suočavanje usmjereno emocijama. Veća važnost osobnih vrijednosti u predikciji emocijama usmjerenog ponašanja nalaz je i drugih istraživanja (Dylag i sur., 2013; Sortheix, 2014). Visoko vrednovanje tolerancije, podrške, smirenosti i suradnje, koje konceptualno odgovaraju dimenziji vrijednosti usmjerenih na ljude, u navedenim istraživanjima pridonosi nižoj razini simptoma stresa na radnom mjestu, što se u konačnici može odraziti na bolju produktivnost te manju količinu izostanaka s posla.

Interakcijski efekti nisu se pokazali značajnim u ovom istraživanju. Kao što je navedeno, takav nalaz moguće je pripisati mogućnosti da je prisutan moderatorski efekt demografskih varijabli na odnos sukladnosti u vrijednostima s radnim ponašanjem. Međutim, može se pripisati i relativno malom uzorku korištenom u ovom istraživanju, kao i niskoj varijabilnosti vrijednosti usmjerenih na zadatke. Uslijed gotovo univerzalne procjene zaposlenika kako su vrijednosti

orijentirane na zadatke iznimno važne, izostaje njihov moderatorski efekt, neovisno o njihovoj percipiranoj prisutnosti u organizacijama (Jin i Rounds, 2011).

Danuta i Vytautas (2010) smatraju kako postoji set poželjnih vrijednosti koje zaposlenici osobno vrednuju i smatraju nužnima u radnoj okolini te da su takve vrijednosti uglavnom prisutne i na organizacijskoj razini. Vrijednosti kao što su jasna pravila poslovanja, visoka plaća za kvalitetno obavljen posao, jednak tretman svih zaposlenika, slobodna razmjena i dostupnost informacija, pravednost ili društvena odgovornost neka su od onih koje i zaposlenici i organizacije smatraju univerzalno važnima. S obzirom da su vrijednosti prepoznate kao važan prediktor radne učinkovitosti, razumljivo je i da su se vrijednosti i na osobnoj i na organizacijskoj razini pokazale kao podjednako snažni prediktori komponenti radnog ponašanja koje uključuju izvođenje zadataka, odgovorno organizacijsko ponašanje te problemu usmjereno ponašanje. Nadalje, u poslovnom okruženju suočavanje usmjereno emocijama ili izbjegavanje problema uglavnom se ne može prihvatiti kao odgovarajuća strategija suočavanja s radnim problemima, pa stoga organizacije nisu usmjerene ni na poticanje i vrednovanje takvih ponašanja (Dybag i sur., 2013). Međutim, na osobnoj razini traženje emocionalne podrške može pomoći osobi da se lakše nosi s problemima, pa je razumljivo da su se osobne vrijednosti pokazale kao snažniji prediktor ponašanja usmjerenog emocijama.

## **5.1. DOPRINOS OVOG ISTRAŽIVANJA**

Doprinos ovog istraživanja odražava se u tome što na hrvatskom govornom području još nisu provedena istraživanja koja dovode u vezu radne vrijednosti te kongruentnost u vrijednostima zaposlenika i organizacije s određenim radnim ponašanjima. Kada organizacije žele zadržati i ulagati u zaposlenike koji su voljni ulagati dodatan napor u ostvarivanje njenih ciljeva i pridonositi njenoj profitabilnosti, od velike je važnosti upravljanje karakteristikama koje značajno djeluju na radno ponašanje, a vrijednosti su prepoznate kao važan čimbenik radne učinkovitosti.

S obzirom na mnogobrojna istraživanja koja konzistentno pozitivno povezuju osobne i organizacijske vrijednosti s različitim komponentama radnog ponašanja, rezultati takvog istraživanja na hrvatskom uzorku mogu biti važni za organizacijsku praksu. Budući da su se osobne i organizacijske vrijednosti usmjerene na ljude i zadatke pokazale kao važni prediktori gotovo svih komponenti radnog ponašanja ispitivanih u ovom istraživanju, organizacijama se kroz svakodnevno poslovanje i kroz interakcije sa zaposlenicima može preporučiti isticanje i pokazivanje takvih vrijednosti. Poznavanje vrijednosnog sustava zaposlenika omogućuje njihovo pozicioniranje na ona radna mjesta ili okruženja koja će biti sukladna njihovim vrijednostima te voditi višoj radnoj učinkovitosti. Kako razvoj kvalitetne radne snage kroz selekciju, organizacijsku socijalizaciju, edukaciju i razvoj te promociju zaposlenika predstavlja velike troškove za organizaciju, rukovoditelji su uvelike zainteresirani za čimbenike koji pridonose ostanku zaposlenika u organizaciji. Upravo zato, u svrhu reduciranja napuštanja organizacije i povećanja produktivnosti, sve se češće predlaže usmjerenost i razvijanje radnih vrijednosti kao ključnih čimbenika organizacijske kulture. Nadalje, budući da su se organizacijske vrijednosti pokazale kao jednako snažan prediktor nekih aspekata radnog ponašanja kao i osobne vrijednosti zaposlenika, otvara se mogućnost za djelovanje na radnu učinkovitost preko percepcije zaposlenika o prisutnim organizacijskim vrijednostima. Tako, upravljanjem vlastitog ponašanja i upravljanjem iskustvima kojima se izlažu zaposlenici, rukovoditelji mogu utjecati na zaposlenikovu percepciju organizacijskih vrijednosti te tako doprinijeti izvrsnosti u poslovanju organizacije.

## **5.2. OGRANIČENJA OVOG ISTRAŽIVANJA I SMJERNICE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA**

Nedostatak ovog istraživanja je korištenje iste metode prikupljanja podataka, odnosno korištenje istog upitnika za ispitivanje osobnih i organizacijskih vrijednosti, što je moglo dovesti do umjetno veće korelacije među proučavanim varijablama. Međutim, korištenje istog instrumenta nužno je za zadovoljavanje standarda usporedivosti (Edwards, 1994) kod ispitivanja osobnih i organizacijskih vrijednosti. S obzirom na to da nije došlo do nerealno visoke

povezanosti među varijablama za koje to teorijski nije očekivano, problem korištenja iste metode ne predstavlja značajno ograničenje ovog istraživanja. Sljedeći nedostatak odnosi se na niske pouzdanosti dobivene Upitnikom suočavanja sa stresom. Navedeni upitnik ispitanici su ispunjavali na samom kraju istraživanja, pa je moguće da je zbog duljine primijenjenih upitnika došlo do zamora ispitanika te nasumičnog davanja odgovora na samom kraju ispitivanja. Nedostatkom se može smatrati i primjena jednakog redoslijeda upitnika za sve ispitanike. Daljnja ograničenja odnose se na motivaciju sudionika za sudjelovanjem u istraživanju te mogućnost davanja socijalno poželjnih odgovora.

Međutim, iz rezultata je jasno kako postoji potreba za istraživanjem odnosa radnih vrijednosti s komponentama radnog ponašanja. S obzirom na nalaze ovog istraživanja, može se preporučiti ispitivanje moderatorskog i medijacijskog efekta demografskih varijabli, posebno dobi i radnog staža, na odnos osobnih i organizacijskih vrijednosti te njihove sukladnosti s različitim aspektima radnog ponašanja. Nadalje, buduća istraživanja mogla bi se unaprijediti longitudinalnim i eksperimentalnim nacrtima koji će omogućiti praćenje promjena u radnom ponašanju s obzirom na aktivnosti koje organizacija provodi u svrhu razvoja organizacijskih vrijednosti. Daljnja istraživanja na hrvatskom uzorku omogućila bi vrijedne spoznaje o vrijednosnom sustavu zaposlenika na ovom području, kao i dodatne spoznaje o efektu kongruentnosti u vrijednostima na radno ponašanje.

## **6. ZAKLJUČAK**

Istraživanje je pokazalo kako su osobne i organizacijske vrijednosti značajni prediktori svih aspekata ispitivanih komponenti radnog ponašanja, dok se demografske karakteristike i kongruentnost u vrijednostima zaposlenika i organizacije nisu pokazali značajnim prediktorima. Nadalje, rezultati pokazuju kako su osobne i organizacijske vrijednosti podjednako snažni prediktori izvođenja zadataka, odgovornog organizacijskog ponašanja te problemu usmjerenog ponašanja, dok su se osobne vrijednosti pokazale kao snažniji prediktori suočavanja usmjerenog emocijama i izbjegavanja.

## 7. LITERATURA

- Abbott, G.N., White, F.A. i Charles, M.A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 531-551.
- Bardi, A. i Schwartz, S.H. (2003). Values and behavior: Strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1207-1220.
- Befort, N. i Hatrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied H.R.M. Research*, 8, 17-32.
- Bergman, M.E., Benzer, J.K., Kabis, A.H., Bhupatkar, A. i Panina, D. (2012). An event-based perspective on the development of commitment. *Human Resource Management Review* 23(2), 148-160.
- Borman, W.C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-241.
- Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D. i Motowidlo, S.J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52-69.
- Brief, A.P. i Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Cable, D.M. i Edwards, J.R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89, 822-834.
- Cable, D.M. i Judge, T.A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decision. *Journal of Applied Psychology*, 82, 546-561.
- Cable, D.M. i Parsons, C.K. (2001). Socijalization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 51, 1-23.

- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. i Sager, C.E. (1993). A theory of performance. U: N. Schmitt i W.C. Borman (Ur.), *Personnel selection in organizations* (str. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Carver, C.S., Scheier, M.F. i Weintraub, J.K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 267-283.
- Cha, S.E. i Edmondson, A. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *The Leadership Quarterly*, 17, 57-78
- Chatman, J.A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Clarq, S., Fontaine, J.R. i Anseel, F. (2008). In search of a comprehensive value model for assessing supplementary person-organization fit. *Journal of Psychology*, 142(3), 277-302.
- Cohen, J. (1969). *Statistical power analysis for the behavioral science*. New York: Academic Press.
- Cohen, A. i Liu, Y. (2011). Relationships between in-role performance and individual values, commitment, and organizational citizenship behavior among Israeli teachers. *International Journal of Psychology*, 46, 271-287.
- Coleman, V.I. i Borman, W.C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10, 25-44.
- Danuta, D. i Vytautas, G. (2010). Relationship between individual and organizational values and employees' job satisfaction. *Current Issues of Business and Law*, 5, 295-319.
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R. i Hermans, S. (2009). Person-organization fit: Testing socialization-selection-attrition hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 102-107.

- Dylag, A., Jaworek, M., Karwowski, W., Kozusznik, M. i Marek, T. (2013). Discrepancy between individual and organizational values: Occupational burnout and work engagement among white-collar workers. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 43, 225-231.
- Ebrahimipour, H., Zahed, A., Khaleghkhah, A. i Bager Sepehri, M. (2011). A survey relation between organizational culture and organizational citizenship behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1920-1925.
- Edwards, J.R. (1994). The study of congruence in organizational behavior research: Critique and a proposed alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 51-100.
- Edwards, J.R., Cable, D.M., Williamsom, I.O., Schurer Lambert, L. i Shipp, A.J. (2006). The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit. *Journal of Applied Psychology*, 91, 802-827.
- Elfenbein, H.A. i O'Reilly, C.A. (2007). Fitting in: The effect of relational demography and person-culture fit on group process and performance. *Group and Organization Management*, 32, 109-142.
- Grabovac, I. i Mustajbegović, J. (2015). Healthy occupational culture for worker-friendly workplace. *Arhiv za higijenu rada i toksikologiju*, 66, 1-8.
- Grdinovac, J.A. i Yancey, G.B. (2012). How organizational adaptations to recession relate to organizational commitment. *The Psychologist-Manager Journal*, 15, 6-24.
- Gursoy, D., Geng-Qing Chi, B. i Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48.



- Hanson Frieze, I., Olsen, J.E., Murrell, A.J. i Selvan, M.S. (2006). Work values and their effect on work behavior and work outcomes in female and male managers. *Sex Roles*, 54, 83-93.
- Hudek-Knežević, J. i Kardum, I. (2005). *Psihosocijalne odrednice tjelesnog zrdavlja: Stres i tjelesno zdravlje*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Hudek-Knežević, J., Kardum, I. i Vukmirović, Ž. (1999). The structure of coping styles: A comparative study of Croatian sample. *European Journal of Personality*, 12, 149-161.
- Jehn, K.A., Chadwick, C. i Thatcher, S.M.B. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8, 287-305.
- Jerneić, Ž., Galić, Z., Parmač Kovačić, M., Tonković, M. i Prevendar, T. (2008). *Ličnost i radno ponašanje: priroda i mjerenje socijalno poželjnog odgovaranja*. Zagreb: Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu.
- Jex, M.S. i Britt, T.W. (2008). *Organizational psychology*. New Jersey: John Willey and Sons.
- Jin, J. i Rounds, J. (2012). Stability and change in work values: A meta-analysis of longitudinal studies. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 326-339.
- Johnson, J.W. (2003). Toward a better understanding of the relationship between personality and individual job performance. U: M.R. Barricck i A.M. Ryan (Ur.), *Personality and work* (str. 83-120). San Francisco: Jossey-Bass.
- Judge T.A. i Bretz R.D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-271.
- Kobas Dešković, D. (2012). *Odanost organizaciji u funkciji podudarnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti*. Neobjavljeni magistarski rad. Sveučilište u Zagrebu.

- Korine, H. i Gomez, P.Y. (2002). *The leap to globalization: Creating value from business without borders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Krapić, N. (2005). Dimenzije ličnosti petofaktorskog modela i radno ponašanje. *Psihologijske teme*, 14, 39-55.
- Krapić, N., Pletikosić, S. i Grabar, N. (2011). Odnos crta ličnosti i stavova prema radu i organizaciji s odgovornim organizacijskim ponašanjem. *Psihologijske teme*, 20, 319-336.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristof-Brown, A.L. i Guay, G.P. (2011). Person-environment fit. U: S. Zedeck (Ur.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (str. 3-50). Washington: American Psychological Association.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. i Johnson, E.C. (2005). Consequences of individual fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-345.
- Lazarus, R.S. i Folkman, S. (2004). *Stres, procjena i suočavanje*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Leuty, M.E. i Hansen, J.C. (2011). Exploring evidence of validity for the construct of work values. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 379-390.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. U: M.D. Dunnette (Ur.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (str. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. i Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Reviews Psychology*, 52, 397-422.
- Maslić Seršić, D. i Šverko, B. (2000). Croatian workers in the period of transition: A five-year follow-up of job-related attitudes. *Social Science Information*, 2, 363-376.

- Maslić Seršić, D., Šverko, B. i Galić, Z. (2005). Radne vrijednosti i stavovi prema poslu u Hrvatskoj: Što se promijenilo u odnosu na devedesete?. *Društvena istraživanja*, 6, 1039-1054.
- Maslić Seršić, D. i Trkulja, J. (2008). Nesigurnost posla kao predmet istraživanja u psihologiji: Teorije, operacionalizacije, nalazi. *Društvena istraživanja*, 3, 523-545.
- McDonald, P. i Gandz, J. (1991). Identification of values relevant to business research. *Human Resource Management*, 30, 217-236.
- Meglino, B.M. i Ravlin, E.C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies and research. *Journal of Management*, 24, 351-389.
- Meglino, B.M., Ravlin, E.C. i Adkins, C.L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-432.
- Meyer, J.P., Hecht, T.D., Gill, H. i Toplonysky, L. (2010). Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 458-473.
- Molina-Morales, F.X. i Martinez-Fernandez, M.T. (2004). How much difference is there between industrial district firms? A net value creation approach. *Research Policy*, 33, 473-486.
- Moorhead, G. i Griffin, R.W. (1995). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (4<sup>th</sup> ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C. i Schmitt, M.J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

- Oh, I.S., Guay, R.P., Kim, K., Harold, C.M., Lee, J.H., Heo, C.G. i Shin, K.H. (2013). Fit happens globally: A meta-analytic comparison of the relationships of person-environment fit dimensions with work attitudes and performance across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology*, 60, 1-54.
- Oyserman, D. (2001). Values, psychological perspectives. U: J. Wright (Ur.), *International encyclopedia of the social and behavioral sciences*, Vol 22, 2<sup>nd</sup> edition (str. 16150-16163). New York: Elsevier Science.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. i Caldwell, D.E. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Patil, V.H., Singh, S.N., Mishra, S. i Donovan, D.T. (2008). Efficient theory development and factor retention criteria: Abandon the 'eigenvalue greater than one' criterion. *Journal of Business Research*, 61(2), 162-170.
- Pavalache-Ilie, M. (2014). Organizational citizenship behaviour, work satisfaction and employees' personality. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 127, 489-493.
- Penezić, Z., Rak, I. i Slišković, A. (2013). Odgovorno organizacijsko ponašanje: Provjera konstrukta na hrvatskom uzorku. *Društvena istraživanja*, 22, 121-141.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. i Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Poropat, A.E. (2002). New models of work performance and their implications for employment relations. U: P. Ross, M. Lyons, C. Allan i K. Townsend (Ur.), *Proceedings of the tenth annual conference of the International Employment Relations Association*. Sydney: International Employment Relations Association (IERA).

- Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A. i Plamondon, K.E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.
- Proroković, A., Miliša, Z. i Knez, A. (2009). Radne vrijednosti i zadovoljstvo poslom s obzirom na neke sociodemografske značajke. *Acta Iadertina*, 6, 3-17.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C.A. i Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free press.
- Sarros, J.C., Gray, J., Densten, I.L. i Cooper, B. (2005). The organizational culture profile revisited and revised: An Australian perspective. *Australian journal of Management*, 30, 159-182.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. U: M. Zanna (Ur.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25) (str. 1-65). New York: Academic Press.
- Sorthex, F.M. (2014). *Values and well-being in context: An analysis of country and group influences*. Helsinki: Department of Social Research.
- Super, D.E. (1995). Values: Their nature, assessment and practical use. U: D.E. Super i B. Šverko (Ur.), *Life roles, values and careers: international finding of the Work Importance Study* (str. 54-61). San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Sušanj, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

- Šverko, B. (1987). *Priručnik za upitnik vrijednosti (V-upitnik)*. Zagreb: Savez samoupravnih interesnih jedinica za zapošljavanje Hrvatske - Zagreb.
- Šverko, B., Ajduković, D., Hajnc, L., Kulenović, A., Prišlin, R. i Vizek-Vidović, V. (1980). *Psihosocijalni aspekti izbora obrazovanja i zanimanja: Radne vrijednosti mladih i percepcija mogućnosti njihova ostvarenja u različitim zanimanjima*. Zagreb: Cdd.
- Šverko, B., Jerneić, Ž, Kulenović, A i Vizek-Vidović, V. (1995). Life roles and values in Croatia: Some results of the Work Importance Study. U: D.E. Super i B. Šverko (Ur.), *Life roles, values and careers: International finding of the Work Importance Study* (str. 128-146). San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Tabachnick, B.G. i Fidell, L.S. (2007). *Using multivariate statistics (5<sup>th</sup> ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.
- Ucanok, B. (2008). The effects of work values, work-value congruence and work centrality on organizational citizenship behavior. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 2, 1059-1072.
- Ueda, Y. i Ohzono, Y. (2013). Differences in work values by gender, marital status, and generation: An analysis of data collected from "Working persons survey, 2010". *International Journal of Human Resource Studies*, 3, 28-41.
- Verquer, M.L., Beehr, T.A. i Wagner, S.H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.
- Vilela, B.B., Varela Gonzalez, J.A. i Ferrin, P.F. (2008). *Person-organization fit, OCB and performance: An empirical investigation in the spanish sales context*. Santiago de Compostela: Departamento de Economía Financiera.
- Vveinhardt, J. i Gulbovaite, E. (2014). Diagnostic instruments for value congruence. *Journal of Business Theory and Practice*, 2, 126-151.

Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R. i Šehanović, J. (2004). *Organizacijska kultura*.  
Varaždin: Varteks tiskara.

## 8. PRILOZI

### Prilog 1. *Skala osobnih i organizacijskih radnih vrijednosti*

Niže su opisane neke vrijednosti koje su u većoj ili manjoj mjeri naglašene u organizacijama te kojima ljudi u većoj ili manjoj mjeri teže u poslovnoj sferi. Molimo Vas da procijenite u kojem su stupnju navedene vrijednosti **Vama osobno VAŽNE**, koristeći se pri tom sljedećom ljestvicom:

- 1 – uopće nije važna
- 2 – minimalno je važna
- 3 – umjereno je važna
- 4 – prilično je važna
- 5 – izuzetno je važna

<b>1. Prilagodljivost</b> - fleksibilno ponašanje i brzo prilagođavanje u novim okolnostima	1	2	3	4	5
<b>2. Odlučnost</b> - čvrsto i nepopustljivo donošenje ili provođenje odluka	1	2	3	4	5
<b>3. Stabilnost</b> - kontinuirano i jednolično obavljanje posla, bez velikih promjena i stresa	1	2	3	4	5
<b>4. Konkurentnost</b> - kompetitivno i natjecateljsko ponašanje djelatnika	1	2	3	4	5
<b>5. Promišljenost</b> - promišljanje o radnim zadacima i problemima koji se javljaju	1	2	3	4	5
<b>6. Organiziranost</b> - pedantno i dobro organiziranje	1	2	3	4	5
<b>7. Inovativnost</b> - učenje, razvijanje novih ideja i primjena inovativnih pristupa	1	2	3	4	5
<b>8. Usmjerenost na postignuće</b> - ambiciozno korištenje kompetencija i resursa za uspješno postizanje iznimno visokih i izazovnih ciljeva	1	2	3	4	5
<b>9. Brzo iskorištavanje prilika</b> - traženje i iskorištavanje prilika bez oklijevanja	1	2	3	4	5
<b>10. Jasna filozofija poslovanja</b> - jasni standardi, procedure, ciljevi i moralne odrednice koje vode poslovanje	1	2	3	4	5
<b>11. Preuzimanje vlastite odgovornosti</b> - prihvaćanje i preuzimanje odgovornost za aktivnosti ili neaktivnosti, odgovorno ponašanje	1	2	3	4	5
<b>12. Usmjerenost na rezultat</b> - usmjeravanje na rezultat, dobit ili konačan ishod uloženog truda, postizanje zadanih ciljeva	1	2	3	4	5
<b>13. Riskiranje</b> - činjenje hrabrih i rizičnih stvari, suočavanje s i preuzimanje odgovornosti za opasne zadatke	1	2	3	4	5
<b>14. Očekivanje visoke izvedbe</b> - postavljanje visokih standarda i poticanje izvedbe visoke kvalitete	1	2	3	4	5
<b>15. Prilike za profesionalni razvoj</b> - ulaganje u razvoj djelatnika, odnosno učenje i napredovanje	1	2	3	4	5
<b>16. Autonomija</b> - neovisno i slobodno djelovanje	1	2	3	4	5
<b>17. Visoka plaća za dobro izvršen posao</b> - adekvatno plaćanje djelatnika s obzirom na radni učinak	1	2	3	4	5
<b>18. Usmjerenost na pravila</b> - čvrsto držanje pravila i uputa	1	2	3	4	5
<b>19. Sigurnost zaposlenja</b> - relativna sigurnost da će djelatnici ostati na svojim radnim mjestima, odnosno da neće ostati bez posla	1	2	3	4	5
<b>20. Analitičnost</b> - analiziranje obavljenih i budućih poslovnih aktivnosti uz pomoć činjenica i brojki	1	2	3	4	5
<b>21. Pohvala za dobru izvedbu</b> - nagrađivanje na temelju stručnosti i izvrsnosti u radu	1	2	3	4	5
<b>22. Obraćanje pozornosti na detalje</b> - pažljivo, precizno i točno djelovanje	1	2	3	4	5
<b>23. Podrška djelatnika</b> - pomaganje drugima u izvršenju težih zadataka	1	2	3	4	5
<b>24. Podrška od strane uprave</b> - podupiranje rada i projekata djelatnika kroz osiguranje	1	2	3	4	5



resursa, informacija i kompetencija

<b>25. Usmjerenost na rješavanje sukoba</b> - nastojanje da se nastali sukobi riješe čim prije i na najprikladniji mogući način	1	2	3	4	5
<b>26. Smirenost</b> - usmjeravanje na kreiranje radne klime u kojoj je moguće obavljanje zadataka na miran, a ne na stresan način	1	2	3	4	5
<b>27. Orijehtiranost na tim</b> - poticanje suradnje s kolegama	1	2	3	4	5
<b>28. Razvijanje prijateljstva na poslu</b> - poticanje stvaranja dubljih odnosa s kolegama iz organizacije	1	2	3	4	5
<b>29. Slobodna razmjena informacija</b> - otvoreno, pravovremeno i dobrovoljno dijeljenje informacija s kolegama	1	2	3	4	5
<b>30. Društvena odgovornost</b> - obavljanje posla na način koji je prikladan/neštetan široj društvenoj zajednici (npr. bez zagađivanja okoliša ili nekih drugih štetnih posljedica po ljude)	1	2	3	4	5
<b>31. Usmjerenost na ljude</b> - percepcija da su ljudi (djelatnici i klijenti) važni organizaciji	1	2	3	4	5
<b>32. Oduševljenje poslom</b> - usmjeravanje na to da djelatnici osjećaju zadovoljstvo pri obavljanju svog posla	1	2	3	4	5
<b>33. Poštenje</b> - transparentno ponašanje i dobivanje priznanja samo na temelju zasluga	1	2	3	4	5
<b>34. Izniman rad</b> - poticanje rada iznad normi kako bi se postigli čim bolji rezultati	1	2	3	4	5
<b>35. Dobar ugled</b> - poticanje na časno obavljanje radnih aktivnosti i dobar odnos prema kolegama i klijentima	1	2	3	4	5
<b>36. Tolerancija</b> - opraštanje i razumijevanje tuđih pogrešaka	1	2	3	4	5
<b>37. Naglasak na kvaliteti</b> - nastojanje maksimiziranja izvrsnosti, kvalitete i vrijednosti za sve klijente i djelatnike	1	2	3	4	5
<b>38. Neformalnost</b> - poticanje slobodnijeg djelovanja bez uštogljenog držanja formalnih pravila ponašanja	1	2	3	4	5
<b>39. Osebujuost</b> - nastojanje da se po nekoj odlici ili izvrsnosti razlikuje od drugih	1	2	3	4	5

Niže su opisane neke vrijednosti koje su u većoj ili manjoj mjeri naglašene u organizacijama te kojima ljudi u većoj ili manjoj mjeri teže u poslovnoj sferi. Molimo Vas da procijenite u kojem su stupnju navedene vrijednosti **PRISUTNE u Vašoj organizaciji**, koristeći se pri tom sljedećom ljestvicom:

- 1 – uopće nije prisutna
- 2 – minimalno je prisutna
- 3 – umjereno je prisutna
- 4 – prilično je prisutna
- 5 – izuzetno je prisutna

<b>1. Prilagodljivost</b> - fleksibilno ponašanje i brzo prilagođavanje u novim okolnostima	1	2	3	4	5
<b>2. Odlučnost</b> - čvrsto i nepopustljivo donošenje ili provođenje odluka	1	2	3	4	5
<b>3. Stabilnost</b> - kontinuirano i jednolično obavljanje posla, bez velikih promjena i stresa	1	2	3	4	5
<b>4. Konkurentnost</b> - kompetitivno i natjecateljsko ponašanje djelatnika	1	2	3	4	5
<b>5. Promišljenost</b> - promišljanje o radnim zadacima i problemima koji se javljaju	1	2	3	4	5
<b>6. Organiziranost</b> - pedantno i dobro organiziranje	1	2	3	4	5
<b>7. Inovativnost</b> - učenje, razvijanje novih ideja i primjena inovativnih pristupa	1	2	3	4	5
<b>8. Usmjerenost na postignuće</b> - ambiciozno korištenje kompetencija i resursa za uspješno postizanje iznimno visokih i izazovnih ciljeva	1	2	3	4	5
<b>9. Brzo iskorištavanje prilika</b> - traženje i iskorištavanje prilika bez oklijevanja	1	2	3	4	5
<b>10. Jasna filozofija poslovanja</b> - jasni standardi, procedure, ciljevi i moralne odrednice koje vode poslovanje	1	2	3	4	5

<b>11. Preuzimanje vlastite odgovornosti</b> - prihvaćanje i preuzimanje odgovornost za aktivnosti ili neaktivnosti, odgovorno ponašanje	1	2	3	4	5
<b>12. Usmjerenost na rezultat</b> - usmjeravanje na rezultat, dobit ili konačan ishod uloženog truda, postizanje zadanih ciljeva	1	2	3	4	5
<b>13. Riskiranje</b> - činjenje hrabrih i rizičnih stvari, suočavanje s i preuzimanje odgovornosti za opasne zadatke	1	2	3	4	5
<b>14. Očekivanje visoke izvedbe</b> - postavljanje visokih standarda i poticanje izvedbe visoke kvalitete	1	2	3	4	5
<b>15. Prilike za profesionalni razvoj</b> - ulaganje u razvoj djelatnika, odnosno učenje i napredovanje	1	2	3	4	5
<b>16. Autonomija</b> - neovisno i slobodno djelovanje	1	2	3	4	5
<b>17. Visoka plaća za dobro izvršen posao</b> - adekvatno plaćanje djelatnika s obzirom na radni učinak	1	2	3	4	5
<b>18. Usmjerenost na pravila</b> - čvrsto držanje pravila i uputa	1	2	3	4	5
<b>19. Sigurnost zaposlenja</b> - relativna sigurnost da će djelatnici ostati na svojim radnim mjestima, odnosno da neće ostati bez posla	1	2	3	4	5
<b>20. Analitičnost</b> - analiziranje obavljenih i budućih poslovnih aktivnosti uz pomoć činjenica i brojki	1	2	3	4	5
<b>21. Pohvala za dobru izvedbu</b> - nagrađivanje na temelju stručnosti i izvrsnosti u radu	1	2	3	4	5
<b>22. Obraćanje pozornosti na detalje</b> - pažljivo, precizno i točno djelovanje	1	2	3	4	5
<b>23. Podrška djelatnika</b> - pomaganje drugima u izvršenju težih zadataka	1	2	3	4	5
<b>24. Podrška od strane uprave</b> - podupiranje rada i projekata djelatnika kroz osiguranje resursa, informacija i kompetencija	1	2	3	4	5
<b>25. Usmjerenost na rješavanje sukoba</b> - nastojanje da se nastali sukobi riješe čim prije i na najprikladniji mogući način	1	2	3	4	5
<b>26. Smirenost</b> - usmjeravanje na kreiranje radne klime u kojoj je moguće obavljanje zadataka na miran, a ne na stresan način	1	2	3	4	5
<b>27. Orijehtiranost na tim</b> - poticanje suradnje s kolegama	1	2	3	4	5
<b>28. Razvijanje prijateljstva na poslu</b> - poticanje stvaranja dubljih odnosa s kolegama iz organizacije	1	2	3	4	5
<b>29. Slobodna razmjena informacija</b> - otvoreno, pravovremeno i dobrovoljno dijeljenje informacija s kolegama	1	2	3	4	5
<b>30. Društvena odgovornost</b> - obavljanje posla na način koji je prikladan/neštetan široj društvenoj zajednici (npr. bez zagađivanja okoliša ili nekih drugih štetnih posljedica po ljude)	1	2	3	4	5
<b>31. Usmjerenost na ljude</b> - percepcija da su ljudi (djelatnici i klijenti) važni organizaciji	1	2	3	4	5
<b>32. Oduševljenje poslom</b> - usmjeravanje na to da djelatnici osjećaju zadovoljstvo pri obavljanju svog posla	1	2	3	4	5
<b>33. Poštenje</b> - transparentno ponašanje i dobivanje priznanja samo na temelju zasluga	1	2	3	4	5
<b>34. Izniman rad</b> - poticanje rada iznad normi kako bi se postigli čim bolji rezultati	1	2	3	4	5
<b>35. Dobar ugled</b> - poticanje na časno obavljanje radnih aktivnosti i dobar odnos prema kolegama i klijentima	1	2	3	4	5
<b>36. Tolerancija</b> - opraštanje i razumijevanje tuđih pogrešaka	1	2	3	4	5
<b>37. Naglasak na kvaliteti</b> - nastojanje maksimiziranja izvrsnosti, kvalitete i vrijednosti za sve klijente i djelatnike	1	2	3	4	5
<b>38. Neformalnost</b> - poticanje slobodnijeg djelovanja bez uštogljenog držanja formalnih pravila ponašanja	1	2	3	4	5
<b>39. Osebujućnost</b> - nastojanje da se po nekoj odlici ili izvrsnosti razlikuje od drugih	1	2	3	4	5

Prilog 2. Rezultati faktorske analize skale osobnih i organizacijskih vrijednosti

Čestice	Sumirane z-vrijednosti			Osobne vrijednosti			Organizacijske vrijednosti		
	Faktor		h <sup>2</sup>	Faktor		h <sup>2</sup>	Faktor		h <sup>2</sup>
	1	2		1	2		1	2	
Usmjerenost na postignuće	0.75		0.57	0.68		0.50	0.63	0.45	
Usmjerenost na rezultat	0.73		0.53	0.51		0.31	0.74	0.54	
Očekivanje visoke izvedbe	0.73		0.52	0.49		0.28	0.67	0.43	
Jasna filozofija poslovanja	0.67		0.43			0.09	0.72	0.51	
Analitičnost	0.65		0.40	0.54		0.33	0.44	0.23	
Organiziranost	0.64		0.42	0.32		0.14	0.70	0.52	
Obraćanje pozornosti na detalje	0.63		0.43		0.48	0.06	0.68	0.49	
Izniman rad	0.63		0.43	0.56		0.37	0.40	0.22	
Brzo iskorištavanje prilika	0.60		0.36	0.62		0.38	0.47	0.26	
Preuzimanje vlastite odgovornosti	0.59		0.37		0.39	0.11	0.67	0.43	
Inovativnost	0.54		0.36	0.40		0.20	0.44	0.27	
Naglasak na kvaliteti	0.54		0.37		0.47	0.12	0.51	0.33	
Promišljenost	0.54		0.32	0.40		0.21	0.47	0.26	
Odlučnost	0.48		0.24	0.52		0.26	0.58	0.34	
Konkurentnost	0.47		0.17	0.63		0.34		0.01	
Prilike za profesionalan razvoj	0.45		0.26		0.42	0.09	0.44	0.15	
Prilagodljivost	0.44		0.25		0.31	0.10	0.49	0.27	
Pohvala za dobru izvedbu	0.43		0.23		0.56	0.01	0.60	0.39	
Usmjerenost na pravila	0.40		0.20	0.31		0.13	0.68	0.44	
Visoka plaća za dobro izvršen posao	0.40		0.19		0.51	0.13	0.33	0.15	
Riskiranje	0.34		0.12	0.57		0.33		0.04	
Slobodna razmjena informacija		0.73	0.54		0.73	0.49	0.74	0.56	
Tolerancija		0.72	0.51		0.52	0.28	0.84	0.62	
Razvijanje prijateljstva na poslu		0.69	0.43		0.33	0.11	0.68	0.43	
Podrška djelatnika		0.68	0.47		0.57	0.32	0.71	0.52	
Smirenost		0.66	0.47		0.74	0.52	0.65	0.45	
Usmjerenost na ljude		0.65	0.46		0.72	0.51	0.78	0.57	
Dobar ugled		0.60	0.43		0.64	0.43	0.63	0.45	
Oduševljenje poslom		0.59	0.43		0.69	0.50	0.77	0.62	
Neformalnost		0.58	0.31		0.34	0.13	0.68	0.40	
Usmjerenost na rješavanje sukoba		0.56	0.36		0.62	0.38	0.65	0.47	
Društvena odgovornost		0.56	0.33		0.63	0.38	0.58	0.35	
Podrška od strane uprave		0.51	0.30		0.64	0.39	0.65	0.45	
Orijentiranost na tim	0.33	0.48	0.31		0.54	0.32	0.61	0.44	
Sigurnost zaposlenja		0.46	0.21		0.64	0.35		0.05	
Poštenje	0.31	0.45	0.27		0.57	0.33	0.69	0.52	
Osebnost		0.33	0.13	0.37		0.01	0.91	0.35	
Stabilnost		0.32	0.10			0.04	0.33	0.13	

Prikazana su zasićenja > 0.30.

Prilog 3. *Upitnik radnog izvođenja*

Molimo Vas da pokušajte procijeniti kakvo je bilo Vaše osobno izvođenje posla u posljednjih godinu dana u Vašoj organizaciji. Pritom brojevi znače:

1 – vrlo niska	2 – relativno niska	3 – niti niska, niti visoka	4 – relativno visoka	5 – vrlo visoka
1. kvaliteta rada				1 2 3 4 5
2. količina štete nastale tijekom rada (na opremi i sl.)				1 2 3 4 5
3. količina obavljenog posla tijekom radnog vremena				1 2 3 4 5
4. količina vremena provedenog u pauzama				1 2 3 4 5
5. zadovoljstvo korisnika usluga Vašim radom				1 2 3 4 5
6. financijska dobit poduzeća na temelju Vašeg rada				1 2 3 4 5
7. količina izostanaka s posla (bez obzira na razlog)				1 2 3 4 5
8. količina grešaka tijekom radnog vremena				1 2 3 4 5
9. zadovoljstvo kolega na poslu Vašim radom				1 2 3 4 5
10. količina nezadovoljnih korisnika				1 2 3 4 5
11. zadovoljstvo nadređenih Vašim radom				1 2 3 4 5

Prilog 4. *Rezultati faktorske analize upitnika radnog izvođenja*

	Izvođenje zadataka	
	Faktor 1	$h^2$
kvaliteta rada	0.59	0.34
količina štete nastale tijekom rada (na opremi i sl.)	0.32	0.15
količina obavljenog posla tijekom radnog vremena	0.46	0.21
zadovoljstvo korisnika usluga Vašim radom	0.65	0.42
financijska dobit poduzeća na temelju Vašeg rada	0.43	0.18
količina grešaka tijekom radnog vremena	0.40	0.16
zadovoljstvo kolega na poslu Vašim radom	0.62	0.39
količina nezadovoljnih korisnika	0.45	0.20
zadovoljstvo nadređenih Vašim radom	0.56	0.32

Prikazana su zasićenja  $> 0.30$ .

Prilog 5. *Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja*

**Tvrdnje koje slijede odnose se na različita ponašanja u radnoj okolini. Molimo Vas da za svaku tvrdnju procijenite koliko ste se često Vi osobno u posljednjih godinu dana na poslu ponašali na takav način. Pritom brojevi pored tvrdnji označavaju:**

**1 – nikada**

**2 – rijetko**

**3 – ponekad**

**4 – često**

**5 – gotovo uvijek**

1. Pokazivao sam upornost i entuzijazam u vlastitom poslu.	1	2	3	4	5
2. Ulagao sam dodatne napore da bih bolje obavio zadatke.	1	2	3	4	5
3. Dobrovoljno sam izvršavao zadatke koji nisu dio mog posla.	1	2	3	4	5
4. Pružao sam pomoć drugim zaposlenicima naše tvrtke.	1	2	3	4	5
5. Suradivao sam s ostalim zaposlenicima tvrtke.	1	2	3	4	5
6. Slijedio sam organizacijska pravila i procedure.	1	2	3	4	5
7. Podržavao sam ili branio organizacijske ciljeve.	1	2	3	4	5
8. Nesebično sam pomagao drugim članovima organizacije.	1	2	3	4	5
9. Podržavao sam organizaciju kroz savjesno radno ponašanje.	1	2	3	4	5
10. Održavao sam i poticao pozitivan stav prema organizaciji.	1	2	3	4	5
11. Nisam izražavao nezadovoljstvo organizacijskim uvjetima.	1	2	3	4	5
12. Obavještavao sam ostale članove o nadolazećim događajima, aktivnostima, akcijama i sl.	1	2	3	4	5
13. Odgovorno sam sudjelovao u radu organizacije.	1	2	3	4	5
14. Pokazivao sam privrženost organizaciji.	1	2	3	4	5
15. Promovirao sam i branio organizaciju.	1	2	3	4	5
16. Poštivao sam organizacijska pravila i politiku.	1	2	3	4	5
17. Nastojao sam se uskladiti s drugima kako bi zajednički participirali u organizacijskim ciljevima.	1	2	3	4	5
18. Naporno sam radio angažirajući dodatne snage.	1	2	3	4	5
19. Odgovorno sam se uključivao na sastancima i grupnim aktivnostima.	1	2	3	4	5
20. Bio sam angažiran na osobnom razvoju kako bi se poboljšala moja efikasnost na poslu.	1	2	3	4	5
21. Bio sam uključen u aktivnosti koje na pozitivan način doprinose organizaciji.	1	2	3	4	5
22. Bio sam uključen u aktivnosti koje doprinose boljitku pojedinaca u organizaciji.	1	2	3	4	5
23. Pomagao sam suradnicima kod osobnih problema.	1	2	3	4	5
24. Osiguravao sam dodatne usluge ili pomoć klijentima.	1	2	3	4	5
25. Predlagao sam poboljšanja u načinu rada, administraciji ili samoj organizaciji posla.	1	2	3	4	5
26. Bio sam uz organizaciju unatoč lošim uvjetima i propadanju.	1	2	3	4	5
27. Pokazivao sam posvećenost poslu.	1	2	3	4	5

Prilog 6. *Upitnik adaptivnog ponašanja*

**Označite što ste obično činili i što ste doživljavali u stresnim situacijama na poslu u posljednjih godinu dana. Pri tome brojevi znače sljedeće:**

**1 – nikada**

**2 – rijetko**

**3 – ponekad**

**4 – često**

**5 – gotovo uvijek**

1. Razmišljao sam kako na najbolji način mogu riješiti taj problem.	1	2	3	4	5
2. Pokušavao sam nastalu situaciju riješiti na različite načine.	1	2	3	4	5
3. Učio sam iz tog iskustva.	1	2	3	4	5
4. Nisam reagirao prebrzo, da problem još više ne otežam.	1	2	3	4	5
5. Učio sam živjeti s tim problemom.	1	2	3	4	5
6. Ostavljao sam po strani sve druge aktivnosti i usmjeravao se na rješavanje tog problema.	1	2	3	4	5
7. Tražio sam od nekog suosjećanje i razumijevanje.	1	2	3	4	5
8. Razgovarao sam s nekim kako bih se bolje snašao u toj situaciji.	1	2	3	4	5
9. Otvoreno sam iskazivao svoje osjećaje.	1	2	3	4	5
10. Jednostavno sam odustajao od pokušaja da ostvarim svoj cilj.	1	2	3	4	5
11. Ponašao sam se kao da se to nije dogodilo.	1	2	3	4	5
12. Pokušavao sam se opustiti tako da popijem neko piće ili tabletu za smirenje.	1	2	3	4	5
13. Radio sam sve kako ne bih razmišljao o tom problemu.	1	2	3	4	5
14. Šalio sam se na račun toga.	1	2	3	4	5
15. Nadao sam se Božjoj pomoći.	1	2	3	4	5

Prilog 7. Upitnik demografskih podataka

**S1 Starost - broj godina:** \_\_\_\_\_

**S2 Spol:** 1 žensko 2 muško

**S3 Obrazovanje - najviše završeno:** 1 osnovna škola 2 srednja škola 3 viša škola 4 visoka škola 5 mr., dr. ili specijalizacija

**S4 Vrsta djelatnosti tvrtke u kojoj ste trenutno zaposleni:** 1 stočarstvo ribarstvo šumarstvo poljoprivreda 2 industrija građevinarstvo rudarstvo energetika brodogradnja proizvodno obrtništvo 3 trgovina promet ugostiteljstvo bankarstvo turizam 4 školstvo zdravstvo policija uprava

**S5 Zanimanje pod kojim ste zaposleni:** \_\_\_\_\_

**S6 Vaš uposlenički status u poduzeću:** 1 neodređeno 2 određeno 3 honorarno 4 ostalo

**S7 Vaš ukupan radni staž (zbroj vremena koje ste proveli u svim tvrtkama u kojima ste radili):** \_\_\_\_\_ godina i \_\_\_\_\_ mjeseci

**S8 Vaš radni staž u tvrtci u kojoj ste trenutno zaposleni:** \_\_\_\_\_ godina i \_\_\_\_\_ mjeseci

**S9 Broj tvrtki u kojima ste do sad bili zaposleni:** \_\_\_\_\_