

# Rodne razlike u odnosima dimenzija organizacijske kulture i zadovoljstva poslom

---

**Batistić, Patricia**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:338335>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2021-12-04**



*Repository / Repozitorij:*

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

**RODNE RAZLIKE U ODNOSIMA DIMENZIJA  
ORGANIZACIJSKE KULTURE I ZADOVOLJSTVA  
POSLOM**

Diplomski rad

Patricia Batistić

Mentor: Dr.sc. Željko Jerneić

Zagreb, 2019

Rodne razlike u odnosima dimenzija organizacijske kulture i zadovoljstva poslom

Gender differences in the relations between organizational culture dimensions and job satisfaction

Patricia Batistić

*Sažetak:* Cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos organizacijske kulture i zadovoljstva poslom, uzimajući i rod u obzir. Glavne analize provedene su na 179 zaposlenika s radom u trenutnoj organizaciji većim od godinu i šest mjeseci. Svaki sudionik ispunio je elektroničku formu upitnika koji se sastojao od upitnika organizacijske kulture i upitnika zadovoljstva poslom. Rezultati su pokazali kako muškarci češće od žena procjenjuju svoje organizacije kao one koje ističu nagrade. Također, rezultati su pokazali da isticanje u nagradama i orijentacija na izvedbu imaju najveću (pozitivnu) povezanost sa zadovoljstvom poslom, kao i to da su najbolji značajni prediktori zadovoljstva poslom. Uzimajući rod u obzir, povezanost podrške i zadovoljstva poslom značajna je kod žena, ali ne i kod muškaraca. Također, isticanje u nagradama i zadovoljstvo poslom koreliraju samo u uzorku muškaraca. Ovi nalazi mogu poslužiti stručnjacima da osnaže organizacijsku kulturu s obzirom na to što određene grupe zaposlenika cijene.

*Ključne riječi:* organizacijska kultura, zadovoljstvo poslom, rodne razlike

*Abstract:* The present research was designed to examine the relation between organizational culture and job satisfaction, taking gender into account. Main analyses included 179 participants, that were employed at least one and a half year in current organization. Each participant filled the electronic form of the questionnaires including OCPR and Job Satisfaction Questionnaire. The results have shown men are more likely to work in the organizations characterized by emphasis on rewards. Also, we found emphasis on rewards and performance orientation to be the highest positive correlated dimensions with job satisfaction and to be the only significant predictors of job satisfaction. Concerning gender, we found supportiveness correlated only with job satisfaction of women. However, emphasis on rewards correlated only with job satisfaction of men. These findings should encourage practitioners to strengthen organizational culture considering what certain groups of employees esteem.

*Key words:* organizational culture, job satisfaction, gender differences

## SADRŽAJ

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<i>Zadovoljstvo poslom .....</i>	<i>2</i>
<i>Organizacijska kultura .....</i>	<i>5</i>
<i>Povezanost organizacijske kulture i zadovoljstva poslom.....</i>	<i>8</i>
<b>CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE.....</b>	<b>10</b>
<b>METODA .....</b>	<b>11</b>
<i>Uzorak.....</i>	<i>11</i>
<i>Postupak prikupljanja podataka.....</i>	<i>12</i>
<i>Mjerni instrumenti .....</i>	<i>13</i>
<i>Adaptirani upitnik organizacijske kulture .....</i>	<i>14</i>
<b>REZULTATI.....</b>	<b>15</b>
<i>Analiza rodnih razlika u organizacijskoj kulturi .....</i>	<i>15</i>
<i>Odnos organizacijske kulture i zadovoljstva poslom.....</i>	<i>16</i>
<i>Analiza rodnih razlika u odnosu organizacijske kulture i zadovoljstva poslom.....</i>	<i>17</i>
<b>RASPRAVA .....</b>	<b>21</b>
<i>Metodološka ograničenja i implikacije.....</i>	<i>24</i>
<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>26</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>27</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>31</b>

## UVOD

Pretpostavka da su stavovi prema radu povezani s motivacijom zaposlenika, a preko toga i s drugim organizacijskim ishodima, održava prisutnost interesa za proučavanje tih konstrukata u području psihologije rada. Prema Schneideru i Snyderu (1975; str. 319) zadovoljstvo poslom je "individualna procjena uvjeta prisutnih u poslu ili ishoda koji nastaju kao posljedica zaposlenja". U cilju je svake organizacije osigurati zadovoljstvo poslom zaposlenika jer se u protivnom može suočiti s negativnim ishodima kao što su smanjeni radni učinak, povećana fluktuacija i apsentizam pa čak i napuštanje organizacije. Štoviše, zadovoljstvo poslom se preklapa s privatnom sferom te je stoga bitna domena čovjekovog života. Svaka organizacija ima različitu kulturu, pa je organizacijska kultura postala konstrukt koji je često predmet istraživanja (Hofstede, 1998). Prema Triceu i Beyeru (1993) sadržaj kulture su ideologije, zajedničke skupine uvjerenja, vrijednosti i norme koje potiču ljude na akciju. Te ideologije su često podsvjesne kod zaposlenika i ne moraju ih dijeliti svi članovi, međutim, one i dalje djeluju kako bi potaknule neka ponašanja, a ograničila druga (Haas i Hwang, 2007). Da je organizacijska kultura bitan element radnog okruženja o tome govore nalazi da dimenzije organizacijske kulture imaju efekt na zadovoljstvo poslom (Robbins, 1996; Lund, 2003).

Istraživanja pokazuju kako su današnje kulture u organizacijama prilično maskulizirane (Gale i Cartwright, 1995). Maskulino orijentirana organizacijska kultura najčešće ima karakteristike hijerarhijskog rukovođenja, autonomije i komunikacije odozgo prema dolje (eng. *top-down*). Također, rukovoditelji preuzimaju autokratski stil vodstva koji se temelji na jednosmjernom kanalu komunikacije, brzom donošenju odluka, a rukovoditelj zapovijeda i očekuje pokoravanje (Marshall, 1993). Sve su to barijere za karijerni put žena, koje preferiraju naglasak na interpersonalne odnose i jednakost (Helgesen, 1990). Stoga, postavlja se pitanje koje karakteristike organizacije su poželjnije za muškarce, a koje za žene, odnosno doprinose li određene dimenzije organizacijske kulture zadovoljstvu poslom s obzirom na rod. Ovo istraživanje pokušat će odgovoriti na to pitanje.

## *Zadovoljstvo poslom*

Ne postoji univerzalna definicija zadovoljstva poslom, ali postoji slaganje istraživača u tezi da je to multidimenzionalan konstrukt koji uključuje pozitivne osjećaje pojedinca u percepciji njegovog posla (Dugguh i Ayaga, 2014). Prema Locke (1976) zadovoljstvo poslom je pozitivno emocionalno stanje koje proizlazi iz evaluacije pojedinčevog iskustva posla. Ovo je jedan od najvažnijih stavova prema radu, a svoju dugu povijest istraživanja opravdava pretpostavkom da je zadovoljan zaposlenik onaj koji doprinosi učinku organizacije i stoga ga je vrijedno proučavati. Judge i Watanabe (1993) smatraju da zadovoljstvo poslom utječe na osobnu dobrobit pa čak i na zadovoljstvo životom. Potvrđena je hipoteza "prelijevanja" (eng. *spillover*) koja govori da nezadovoljstvo u jednom području života doprinosi nezadovoljstvu u drugoj domeni života. Drugim riječima, ako su ljudi nezadovoljni svojim poslom, to će doprinijeti nezadovoljstvu privatnim životom i obrnuto (Bolger, DeLongis, Kessler i Wethington, 1989). Za organizacije je izrazito važno da se orijentiraju na povećanje zadovoljstva poslom kako bi povećale svoju uspješnost i zadržale svoje zaposlenike.

Zadovoljstvo poslom sadrži afektivnu komponentu koja predstavlja osjećaj zaposlenika prema njegovom poslu (Kallberg, 1977; prema Dugguh i Ayaga, 2014). Također, zadovoljstvo poslom se sastoji i od kognitivne komponente koja se očituje u procjeni različitih faceta posla. U tom slučaju zaposlenik procjenjuje i uspoređuje različite facete posla s vlastitim očekivanjima ili drugim poslovima. Nadalje, kognitivno zadovoljstvo poslom može utjecati na razvoj afektivnog zadovoljstva poslom (Dugguh i Ayaga, 2014). Zbog toga postoje dva temeljna pristupa mjerenja zadovoljstva poslom - globalni i facetni. Osnova globalnog pristupa je mjera zadovoljstva poslom jednom česticom, koja najčešće ima jednostavnu formu : "*Koliko ste zadovoljni svojim poslom?*". Opravdanje za korištenje ovog pristupa je to da zaposlenik može u cjelini biti zadovoljan svojim poslom, iako nije zadovoljan različitim aspektima svoga posla. U fokusu facetnog pristupa su različiti aspekti posla: plaća, mogućnosti napredovanja, suradnici, nadređeni, radni uvjeti i slično. U ovom pristupu opće zadovoljstvo poslom je zbroj različitih aspekata posla.

Istraživanja koja su proučavala zadovoljstvo poslom pokušala su ispitati s kojim faktorima je ono povezano te koje ishode zadovoljstvo ili nezadovoljstvo poslom donosi. Mnoga ponašanja vezana uz rad su povezana s ovim konstruktom, kao što je prisustvo na poslu, odgovorno organizacijsko ponašanje, namjera napuštanja organizacije i slično (Judge i Klinger, 2008). Štoviše, ako je organizaciji cilj da iskoristi sposobnosti i iskustvo zaposlenika te ako postoji preklapanje u očekivanjima između zaposlenika i njihovih nadređenih, zadovoljstvo poslom je veće.

Herzbergova teorija (2003) govori o zadovoljstvu poslom i motivaciji na radnom mjestu, a naglašava važnost karakteristika posla. Prema ovoj teoriji određeni aspekti posla doprinose zadovoljstvu poslom pa i motivaciji, dok drugi aspekti posla doprinose nezadovoljstvu poslom. Suprotnost od zadovoljstva poslom nije nezadovoljstvo poslom, nego odsustvo zadovoljstva. Također, suprotnost od nezadovoljstva poslom nije zadovoljstvo poslom nego odsustvo nezadovoljstva. Herzberg tvrdi da različiti čimbenici dovode do zadovoljstva i nezadovoljstva poslom te uvodi pojam motivatora i higijenika. Motivatori su intrinzični čimbenici koji potiču osobu da dođe do osobnih i organizacijskih ciljeva te utječu na zadovoljstvo poslom (razvoj, izazov, zanimljivost posla, raznolikost zadataka itd.). Higijenici su faktori povezani s vanjskom okolinom čije prisustvo ne dovodi do zadovoljstva poslom, ali njihovo odsustvo dovodi do nezadovoljstva poslom (plaća, sigurnost posla, radni uvjeti, rukovođenje itd.) (Herzberg, 2003).

Važni faktori koji doprinose zadovoljstvu poslom su sadržaj posla, stupanj autonomije i odgovornosti te raznovrsnost radnih zadataka (Davies i Shackleton. 1975). Tako je razvijena teorija karakteristika posla (Hackman i Oldham, 1976; prema Dugguh i Ayaga, 2014) koja pruža znanje o karakteristikama posla koje utječu na određene stavove prema radu kao što je zadovoljstvo poslom. Te karakteristike su:

1. Raznolikost vještina: stupanj raznolikosti zadataka i zahtijevanje različitih vještina za obavljanje posla
2. Identitet zadataka: stupanj u kojem je dio posla cjelovit i ima jasan ishod
3. Značajnost zadatka: stupanj važnosti posla za druge u organizaciji ili za vanjsku okolinu

4. Autonomija: stupanj slobode i neovisnosti zaposlenika za tijek i ishode posla
5. Povratna informacija: stupanj u kojem zaposlenik dobiva izravne i jasne informacije o njegovom učinku

Nakon odgovora zaposlenika na česticama koje opisuju ove karakteristike može se izračunati indeks MPS - motivacijski potencijal posla. Ako zaposlenik ima visoke rezultate na navedenim karakteristikama posla, kod njega postoji visoka unutarnja motivacija za rad koja dovodi do većeg zadovoljstva poslom i manje namjere napuštanja posla. Međutim, ako su autonomija i povratna informacija kao najvažnije karakteristike, jednake nuli kod određenog zaposlenika, njegov motivacijski potencijal posla će također biti nula.

Locke (1976) smatra da je zadovoljstvo poslom određeno podudaranjem onog što zaposlenik očekuje na svom poslu i što stvarno dobiva na poslu. Također, njegova teorija uzima u obzir koliko je zaposleniku relevantan određeni aspekt posla što utječe na njegovo nezadovoljstvo u slučaju da se njegova očekivanja ne ispune. Ukoliko zaposlenik više vrednuje određeni aspekt posla, tada će u slučaju neispunjenja očekivanja u toj domeni, nezadovoljstvo poslom biti više izraženo nego kod zaposlenika kod kojeg taj isti aspekt posla nije toliko relevantan.

Različiti događaji na poslu pokreću emocionalne reakcije kod zaposlenika koje mogu biti negativne kao što su frustracija, ljutnja i tuga. Takve reakcije doprinose stvaranju određenih ponašanja poput nepoželjnog radnog ponašanja. Njihovo iskustvo posla kao takvo utječe i na njihovu percepciju zadovoljstva poslom. Međutim, kako bi se smanjili takvi ponašajni odgovori, zaposlenici se mogu fokusirati na pozitivne događaje na njihovom poslu (Ilies, Aw i Plut, 2015). Scott (2011; prema Ilies i sur., 2015) izvještava kako se na dane kada su zaposlenici dijelili svoja pozitivna radna iskustva s obitelji, povećalo i njihovo zadovoljstvo poslom, a taj efekt je bio iznad samih pozitivnih događaja. Postoje i teorije stabilnosti zadovoljstva poslom koje govore da svaki pojedinac ima stabilnu razinu zadovoljstva poslom. Drugim riječima, zadovoljstvo poslom svakog pojedinca se može promijeniti pod utjecajem raznih faktora i okolnosti, međutim, tijekom vremena ono će se vratiti na određenu razinu. Takvo shvaćanje nepovoljno je za organizacijske inicijative povećanja zadovoljstva



poslom, no, teorija ne poriče da se zadovoljstvo poslom može održati tako da se prolongiraju faze u kojima je zadovoljstvo poslom povećano pozitivnim događajima i okolnostima (Wan, 2016).

Osobne karakteristike određuju što će determinirati zadovoljstvo poslom kod pojedinca. Dakle, različite karakteristike posla i organizacije kod nekih pojedinaca mogu biti poželjne, a kod drugih nepoželjne. Osvrtom na rod, rezultati najčešće ne pokazuju razliku između općeg zadovoljstva poslom između muškaraca i žena. Međutim, proučavajući pojedine facete zadovoljstva poslom, pokazano je da je muškarcima najvažnija plaća, mogućnosti napredovanja i supervizija, što je i očekivano s obzirom na i dalje patrijarhalni sustav u društvenoj zajednici, dok je ženama na poslu važnija kvaliteta interpersonalnih odnosa (Okpara, Squillace i Erondu, 2005).

### *Organizacijska kultura*

Organizacije se mogu tumačiti kao "*mala društva*", odnosno socijalni sustavi popraćeni socijalizacijskim procesima i normama. U literaturi se često nailazi termin "*osobnost*" organizacije, koji podrazumijeva prepoznatljive karakteristike organizacije, a to je ono što čini organizacijsku kulturu (Allaire i Firsirotu, 1984). Zaposlenici stvaraju sustav znanja i vrijednosti o organizaciji kako bi bolje percipirali, a zatim i evaluirali svoju radnu okolinu (Goodenough, 1971; prema Bellou, 2010). Istraživači se slažu u tome da se organizacijska kultura može smatrati skupom spoznaja koje dijele članovi određene društvene zajednice (Smircich, 1983). Denison (1996; str. 654) definira organizacijsku kulturu kao "duboku strukturu organizacije koja ima temelje u vrijednostima, vjerovanjima i pretpostavkama članova organizacije". Nastanak i važnost organizacijske kulture povezan je s psihološkim procesima formiranja identiteta; pojedinci traže društveni identitet koji osigurava smisao i povezanost (Ashforth i Mael, 1989). Dakle, individualne vrijednosti i preferencije izražavaju se u organizacijskim izborima, a dodatno pojačavaju u organizacijskom kontekstu. Ako promatramo organizaciju kao zajednicu, promjene u vanjskoj okolini donose određene pritiske i prinudenu adaptaciju i nova učenja. Također, novi zaposlenici donose nova znanja, vjerovanja i pretpostavke što utječe na trenutno stanje u organizaciji. Tako postoji stalni

pritisak za promjenu kulture, no, članovi zajednice ne odustaju lako od starih vjerovanja i mišljenja (Schein, 1990). Prema Schneideru (1987) organizacije su najčešće homogene po preferencijama, vrijednostima i osobinama zaposlenika jer prije svega one regrutiraju potencijalne zaposlenike koji bi se dobro uklopili u organizaciju (eng. *Attraction*), zatim ih izlažu postupcima procjene za odabir konačnog osoblja (eng. *Selection*), a naposljetku zaposlenici koji se ne podudaraju s kulturom organizacije samovoljno ili pod inicijativom rukovodstva napuštaju organizaciju (eng. *Attrition*). Schneiderov (1987) ASA model podrazumijeva negativne ishode ukoliko ne postoji podudaranje između osobina zaposlenika i organizacije.

Organizacijska kultura ima dva oblika: kultura povezana sa rukovoditeljima i kultura povezana sa zaposlenicima. Kultura povezana sa zaposlenicima ima snažniji utjecaj na zadovoljstvo poslom, međutim određene inicijative vezane uz rukovoditelje kao što su potpora, suradnja, poštovanje mišljenja te povratne informacije također imaju utjecaj na povoljnu organizacijsku kulturu (Sabri, Ilyas i Amjad, 2011). Kultura se ne mijenja i ne manipulira lako, dok je klima privremena i često podložna manipulaciji ljudi koji imaju moć i utjecaj. Rukovoditelji ponekad mogu procijeniti da je trenutna kultura u organizaciji nepovoljna za opstanak, pogotovo u današnjici koja je okarakterizirana promjenjivim, dinamičnim i nepredvidljivim poslovnim trendovima. U takvoj situaciji, rukovoditelji mogu pokušati proizvesti kulturalne promjene na način da potiču promjenu u organizaciji, naglašavajući moguće negativne ishode s kojima se poduzeće može suočiti. Također, mogu predložiti novi, jasni smjer kojem bi organizacija trebala težiti, kao i nagraditi pojedince koji usvoje takav smjer (Schein, 1990).

Denison i Mishra (1995) razvili su model organizacijske kulture i uspješnosti temeljen na četiri obilježja organizacijske kulture (uključenost, konzistentnost, adaptacija i misija). Već spomenuta nepredvidljivost i dinamičnost poslovnog svijeta u današnje vrijeme često zahtjeva spremnost organizacije na prilagodbu vanjskim, promjenjivim uvjetima, ali i koheziju unutar kompanije. Često su ta dva zahtjeva u sukobu, tako da se izrazito integrirane organizacije slabo prilagođavaju eksternim promjenama, a organizacije koje se lako adaptiraju imaju problem s unutarnjom kohezijom. Uključenost i konzistentnost predstavnici su unutarnje kohezije poduzeća,

dok su adaptacija i misija karakteristike adaptivne organizacije. Stoga, organizacija koja namjerava biti učinkovita u postizanju ciljeva treba sadržavati sva četiri obilježja organizacijske kulture. Takva organizacija imati će veće zadovoljstvo poslom zaposlenika, kao i veću uspješnost u smislu profita.

Uzorci ponašanja i mišljenja grupa ljudi predstavljaju kulturu, a zašto je teško odrediti tipologiju organizacijske kulture govori činjenica da se takve pretpostavke i mišljenja nalaze ispod svjesne razine svake osobe (Lund, 2003). Usprkos tome što istraživanja koriste različite instrumente za mjerenje organizacijske kulture, rezultati govore da organizacijska kultura ima efekt na različite organizacijske ishode. Iako tipologije često pojednostavljaju organizacijsku kulturu, radi lakšeg shvaćanja i mjerenja konstrukta postoje mnogi pristupi određivanja organizacijske kulture. Tako Cameron i Quinn (1999) razlikuju četiri vrste organizacijske kulture: kultura grupe (koja se očituje u naglašenoj grupnoj koheziji, sudjelovanju i timskom radu), adhokratska (fleksibilna, poduzetnička i kreativno orijentirana kultura), hijerarhijska (birokratska kultura usmjerena na stroga pravila i naredbe) te tržišna kultura (okarakterizirana kompetitivnošću i fokusom na rezultate i ciljeve).

Nadalje, Quinn (1988; prema Van Muijen i sur., 1999) razvija model vrijednosti organizacijske kulture. Model se sastoji od dvije dimenzije suprotnih polova. Prva dimenzija reprezentira organizacijsko gledište koje može biti internalno (usmjereno na ljude, a i samu organizaciju i njene procese) ili eksternalno (usmjereno na okolinu izvan organizacije). Fleksibilnost i kontrola suprotni su polovi druge dimenzije. Kombinirajući ove dvije dimenzije, dobivaju se četiri orijentacije poduzeća: podrška, inovativnost, pravila i ciljevi. Organizacija koja je usmjerena na podršku okarakterizirana je sudjelovanjem zaposlenika, kooperacijom, međusobnim povjerenjem i timskim duhom, dok je komunikacija najčešće neformalna i verbalna. Zaposlenici su slobodni u izražavanju svojih ideja i osjećaja. Organizacija usmjerena na inovativnost se često fokusira na istraživanje okoline, kreativnost, otvorenost prema iskustvima i eksperimentiranjem, a vodstvo očekuje predanost zaposlenika. Organizacija orijentirana na pravila prepoznatljiva je po autoritetu, racionalnosti procedura i stroge podjele rada. Karakterizira ju *top-down* komunikacija i hijerarhijska struktura, a najveću moć ima

autoritet. Organizacija orijentirana na ciljeve često se usmjerava na praćenje uspjeha ili učinka zaposlenika i organizacije, a vrednuje postignuće i odgovornost. Kako bi se organizacijska kultura mogla ispitati internacionalno, Van Muijen i suradnici (1999) razvili su upitnik FOCUS koji se temelji na ovom modelu organizacijske kulture.

Najčešće korištena mjera podudarnosti osobe i organizacije zasigurno je *Organizational Culture Profile* (O'Reilly, Chatman i Caldwell, 1991) koji se sastoji od sedam dimenzija organizacijske kulture: inovativnost, stabilnost, orijentacija na ljude, orijentacija na ishode, opuštenost, orijentacija na detalje i orijentacija na tim. Ovaj instrument je značajno pridonio shvaćanju ideje da su organizacijske kulture više ili manje privlačne pojedincima.

### *Povezanost organizacijske kulture i zadovoljstva poslom*

Prema Sabri i suradnicima (2011) uspješnost organizacije ovisi o tome koliko je kultura poželjna za svoje zaposlenike. Naime, ako postoji povoljna kultura, na primjer kultura koja naglašava podršku i međusobno poštovanje, to utječe na razinu zadovoljstva zaposlenika, a promatranje takve kulture kod novih zaposlenika dovodi i do promjene njihovog ponašanja u takvom, pozitivnom smjeru. Autori pretpostavljaju pozitivnu povezanost između zadovoljstva poslom i organizacijske kulture pa čak i tu vezu interpretiraju u smislu da je zadovoljstvo poslom rezultat organizacijske kulture. Morse (1953; prema Sabri i sur., 2011) smatra da promjene u organizacijskoj kulturi utječu na zadovoljstvo poslom kao i na promjenu stavova i ponašanja zaposlenih. O efektu organizacijske kulture na zadovoljstvo poslom govore brojna istraživanja (npr. Huang i Wu, 2000; Lund, 2003), a sve nam to pokazuje kako je organizacijska kultura važan konstrukt u području psihologije rada.

Prijašnja istraživanja koja su proučavala odnos organizacijske kulture i zadovoljstva poslom najčešće potvrđuju da je birokratska kultura (kultura uloga) negativno povezana sa zadovoljstvom poslom (Odom, Box i Dunn, 1990; Silverthorne, 2004). S druge strane, McKinnon i suradnici (2003) zaključuju kako su orijentacija na ljude, inovativnost i stabilnost organizacijske dimenzije koje imaju pozitivan doprinos zadovoljstvu poslom. Bellou (2010) donekle potvrđuje ove rezultate i u njenom su

istraživanju: orijentacija na ljude, entuzijazam za posao, pravednost, reflektivnost i podrška, dimenzije koje su najviše povezane sa zadovoljstvom poslom, dok su pravednost, prilike za profesionalni rast, entuzijazam za posao i dobar ugled bili najbolji prediktori zadovoljstva poslom. Lund (2003) koristi tipologiju kultura Camerona i Quinna i njegovi rezultati pokazuju pozitivnu povezanost između zadovoljstva poslom i kulture koja naglašava inovacije i kreativnost. Silverthorne (2004) zaključuje kako je zadovoljstvo poslom veće ako je kultura temeljena na podršci, nego kad je kultura inovativna ili birokratska, dok Huang i Wu (2000) smatraju da su orijentacija na rezultate, profesionalne prednosti i stroga kontrola u pozitivnoj vezi sa zadovoljstvom poslom.

Nejednoznačni rezultati mogu biti posljedica kulturalnih razlika, međutim, Robbins (1996) smatra da ukoliko se karakteristike pojedinca preklapaju s organizacijskom kulturom to će rezultirati većim zadovoljstvom poslom. Također, ako zaposlenici dijele zajedničke vrijednosti i ideologije, to će kultura biti jača, a stupanj zadovoljstva poslom veći. Tako možemo pretpostaviti da će zadovoljstvo poslom zaposlenika rasti ako postoji visok rezultat na određenoj dimenziji organizacijske kulture (Sabri i sur., 2011).

Kada su istraživači ispitali rodne razlike u aspektima organizacijske kulture, pokazano je da muškarci u odnosu na žene na svom radnom mjestu dobivaju veću plaću, osigurani su supervizijom te boljim mogućnostima napredovanja (Okpara i sur., 2005). Što se tiče povezanosti zadovoljstva poslom i organizacijske kulture s obzirom na rod, rezultati su pokazali da dobar ugled, dijeljenje informacija i prilike za profesionalni rast povećavaju zadovoljstvo poslom kod muškaraca, dok su stabilnost i neformalnost dimenzije koja ga smanjuju. Što se tiče žena, entuzijazam za posao, brzo preuzimanje prilika, jedinstvena kultura, orijentacija na ljude, smirenost i odlučnost povećavaju zadovoljstvo poslom, dok manjak pravila i naglasak na posebnosti smanjuju njihovo zadovoljstvo poslom (Bellou, 2010). Pomanjkanje istraživanja odnosa organizacijske kulture i zadovoljstva poslom, kao i činjenica da je istraživanje Bellou (2010) jedino koje je ispitalo ulogu roda u odnosu tih varijabli, daje nam dodatni razlog za provedbu istraživanja s ciljem utvrđivanja rodnih razlika u povezanosti zadovoljstva poslom i organizacijske kulture.

## **CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE**

Glavni cilj ovog istraživanja bio je utvrditi postoje li rodne razlike u povezanosti zadovoljstva poslom i dimenzija organizacijske kulture. S obzirom na nedostatak istraživanja u ispitivanju odnosa organizacijske kulture i zadovoljstva poslom, kao i uloge roda u povezanosti tih varijabli, postavljeni su sljedeći problemi:

*Problem 1.* Ispitati postoje li rodne razlike u različitim aspektima organizacijske kulture (podrška, kompetitivnost, inovativnost, isticanje u nagradama, orijentacija na izvedbu, društvena odgovornost i stabilnost) i zadovoljstvu poslom.

*Hipoteza 1a.* Postoje rodne razlike na dimenziji isticanja u nagradama u smjeru da muškarci češće od žena procjenjuju svoje organizacije kao one koje ističu nagrade.

*Hipoteza 1b.* Ne postoje rodne razlike na ukupnoj mjeri zadovoljstva poslom.

*Problem 2.* Utvrditi kakva je povezanost različitih dimenzija organizacijske kulture sa zadovoljstvom poslom.

*Hipoteza 2.* Sve dimenzije organizacijske kulture bit će pozitivno povezane sa zadovoljstvom poslom.

*Problem 3.* Ispitati moderira li rod povezanost između dimenzija organizacijske kulture i zadovoljstva poslom.

*Hipoteza 3a.* Povezanost između isticanja u nagradama i zadovoljstva poslom bit će veća kod muškaraca nego kod žena.

*Hipoteza 3b.* Povezanost između kompetitivnosti i zadovoljstva poslom bit će veća kod muškaraca nego kod žena.

*Hipoteza 3c.* Povezanost podrške i zadovoljstva poslom bit će veća kod žena nego kod muškaraca.

## **METODA**

### *Uzorak*

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 289 ispitanika koji su zaposleni u različitim hrvatskim organizacijama. Međutim, znatan dio ispitanika isključen je iz glavne obrade podataka jer su bili prekratko zaposleni u radnoj organizaciji, a potrebno je određeno vrijeme provedeno u radnoj organizaciji da bi se dobile stabilne procjene stavova prema radu. U istraživanjima koja su proučavala zadovoljstvo poslom i ostale stavove prema radu korišteni su uzorci zaposlenika s više od jedne ili dvije godine rada u trenutnoj organizaciji. U prilog tome govore i nalazi istraživanja. Na primjer, Matoković (2014) pronalazi značajnu razliku između zaposlenika čiji je rad u organizaciji manji od dvije godine i onih koji rade duže od dvije godine u zadovoljstvu poslom, zadovoljstvu mogućnostima napredovanja i zadovoljstvu nadređenih, kao i u procjeni drugih organizacijskih varijabli kao što je percepcija pravednosti. Zaposlenici s manjim radnim stažem u organizaciji više su idealizirali svoju organizaciju pa je upitno koliko je ta percepcija realna. Očito je da su zaposlenici koji su duže od 2 godine na svom radnom mjestu bolje upoznati s organizacijom i njenim procedurama pa je vjerojatnije da su bolji uzorak za procjenu zadovoljstva poslom. Međutim, ako koristimo uvjet od minimalno dvije godine rada u organizaciji, uzorak u našem istraživanju postaje premali, stoga je napravljen kompromis pa je konačan uzorak za glavne analize činilo 179 ispitanika s minimalnim radom u organizaciji jednu godinu i šest mjeseci (86 muškaraca i 93 žene). Demografske i radne karakteristike (dob, ukupni radni staž u godinama, rad u trenutnoj organizaciji u godinama, stupanj obrazovanja i veličina organizacije zaposlenih) prikazane su u Tablici 1.

Tablica 1

Osnovne demografske i radne karakteristike uzorka zaposlenika u hrvatskim organizacijama za analize koje uključuju mjeru zadovoljstva poslom ( $N=179$ )

Karakteristika	<i>M</i>	<i>SD</i>	Medijan	Raspon
Dob	34.26	8.14	33	21 - 60
Ukupni radni staž (u godinama)	10.74	8.21	8.42	1.50 - 38.17
Rad u trenutnoj organizaciji (u godinama)	7.24	6.28	5	1.50 - 38.17
Stupanj obrazovanja	%	Veličina organizacije	%	
NKV	0	Mikro	21.8	
SSS	25.7	Mala	21.8	
VŠS	8.9	Srednja	21.2	
Bacc.	11.2	Velika	35.9	
VSS	49.2			
Dr.	5			

*Napomena:* *M*=aritmetička sredina, *SD*=standardna devijacija, Bacc. = prvostupnici, Dr. = doktorat

#### *Postupak prikupljanja podataka*

Podaci su prikupljeni tijekom siječnja 2019. godine primjenom elektroničke verzije upitnika na različitim internetskim platformama i putem elektroničke pošte metodom "snježne grude". Sudionicima je navedeno da ukoliko su zaposleni, ispune upitnik klikom na poveznicu. Prije samog upitnika, priložena je uputa sudionicima koja se sastojala od kratkog objašnjenja predmeta istraživanja i naglaska da je ispunjavanje dobrovoljno. Također, naglašeno je da je istraživanje anonimno i da će se rezultati



koristiti isključivo na grupnoj razini. Sudionici su zamoljeni za iskrenost u odgovaranju kako bi dobili što vjerniji uvid u aspekte doživljavanja poduzeća u kojima rade. Nadalje, u uputi je naznačena e-mail adresa kako bi ispitanici imali mogućnost iskazati eventualne primjedbe ili postaviti pitanje. Upitnici organizacijske kulture i zadovoljstva poslom nalazili su se svaki na svojoj stranici, a sudionicima je rečeno kako je za rješavanje upitnika potrebno 5-7 minuta.

### *Mjerni instrumenti*

#### *Upitnik zadovoljstva poslom*

Gregson (1987) razvija upitnik zadovoljstva poslom od 30 čestica koje ispituju različite aspekte radne okoline, a za potrebe ovog istraživanja korištena je hrvatska verzija upitnika koja je validirana u istraživanju Krapić, Čoso i Sušan (2006). Korišteni upitnik mjeri pet aspekata zadovoljstva poslom: opće zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo plaćom, zadovoljstvo nadređenima, zadovoljstvo mogućnostima napredovanja i zadovoljstvo suradnicima. Sudionici su na ovom upitniku svoje odgovore davali na skali Likertovog tipa od 1 (*Uopće se ne slažem*) do 5 (*U potpunosti se slažem*) (Primjer čestice: "*Sustav napredovanja u mom poduzeću je pošten.*"). Ukupan rezultat određen je zbrojem odgovora na svim česticama upitnika.

Za potrebe ovog istraživanja izvršena je faktorska analiza kako bi se provjerila opravdanost korištenja ukupnog rezultata na upitniku. Eksploratornom faktorskom analizom ekstrahiran je samo jedan faktor s karakterističnim korijenom većim od 1 na kojem su značajne projekcije imale sve čestice što ukazuje na opravdanost korištenja ukupnog rezultata na upitniku zadovoljstva poslom. Faktorom je objašnjeno 38.3% varijance. Autori navode pouzdanost unutarne konzistencije (Cronbach-alpha) od  $\alpha = .92$ , a u našem istraživanju pouzdanost je iznosila  $\alpha = .94$ .

### *Adaptirani upitnik organizacijske kulture*

Za potrebe ovog istraživanja korišten je adaptirani upitnik organizacijske kulture *Organizational Culture Profile Revised* (u nastavku OCPR) (Sarros, Gray, Densten i Cooper, 2005). Upitnik predstavlja skraćenu verziju jednog od najpoznatijeg instrumenta za ispitivanje organizacijske kulture pod nazivom *Organizational Culture Profile* (O'Reilly i sur., 1991). Autori su pretpostavili sedmero-faktorsku strukturu upitnika, a svaka dimenzija sadrži četiri čestice (k=28). Ne postoji hrvatski prijevod upitnika pa je za potrebe ovog istraživanja preveden od strane samostalne korisnice engleskog jezika. Sudionici su procjenjivali u kojoj mjeri je njihova organizacija prepoznatljiva po određenim osobinama na skali Likertovog tipa od 1 (*Niti malo*) do 5 (*U potpunosti*). Dimenzije upitnika su sljedeće, a primjeri čestica navedeni su u zagradi: Kompetitivnost (*Orijentacija na uspjeh*), Društvena odgovornost (*Jasna filozofija vođenja*), Podrška (*Orijentacija na ljude*), Inovativnost (*Brzo iskorištavanje prilika*), Orijentacija na izvedbu (*Orijentacija na rezultate*), Isticanje u nagradama (*Visoka plaća za dobru izvedbu*), Stabilnost (*Sigurnost zaposlenja*).

Za potrebe ovog istraživanja provedena je faktorska analiza čiji su rezultati prikazani u Prilogu 1. Za ekstrakciju faktora korištena je metoda zajedničkih faktora uz kosokutnu rotaciju direkt oblimin. U analizi je zadano sedam faktora, što je očekivan broj faktora prema prethodnim istraživanjima. Dobivena faktorska struktura većinom je odgovarala očekivanoj uz postojanje čestica (k=6) koje su saturirane s više faktora. Da bi dobili čišću faktorsku strukturu te su čestice uklonjene pa je dobivena sedmero-faktorska struktura uz smanjen broj čestica (k=22) na određenim dimenzijama. Ovih sedam faktora objašnjavaju 78.5 % ukupne varijance rezultata.

Također, u Prilozima 2 i 3 prikazani su ostali parametri vezani uz faktorsku analizu ovog upitnika. U Prilogu 2 navedene su korelacije između faktora koje se kreću od niskih do umjerenih pozitivnih vrijednosti. Izračunat je Cronbachov-alpha koeficijent pouzdanosti za svaku od dimenzija organizacijske kulture (Prilog 3), prvo za dimenzije dobivene u faktorskoj analizi sa smanjenim brojem čestica, zatim i za dimenzije sa svim česticama upitnika. Također, u Prilogu 3. nalazi se pouzdanost dimenzija dobivena u istraživanju Sarrosa i suradnika (2005), autora upitnika.

Pouzdanost za cijelu skalu (Cronbach- alpha) u istraživanju autora iznosila je  $\alpha = .75$ , dok je u našem istraživanju koeficijent pouzdanosti veći  $\alpha = .91$ .

## REZULTATI

### *Analiza rodnih razlika u organizacijskoj kulturi*

Kako bi provjerili postoje li razlike između muškaraca i žena na dimenzijama organizacijske kulture korišten je t-test za nezavisne uzorke. Rezultati ukazuju na trend da muškarci imaju više procjene na svim dimenzijama organizacijske kulture u odnosu na žene. Međutim, jedina značajna razlika između muškaraca i žena postoji na dimenziji isticanja u nagradama ( $t = -2.44$ ;  $df = 253$ ;  $p < .05$ ), u smjeru da muškarci češće od žena procjenjuju svoje organizacije kao one koje ističu nagrade. Razlika između muškaraca i žena na ukupnom zadovoljstvu poslom nije statistički značajna ( $t = -1.61$ ;  $df = 177$ ;  $p > .05$ ). Veličine učinka prema Cohenovoj konvenciji su male, dok je u slučaju isticanja u nagradama veličina učinka između male i srednje vrijednosti (Cohen, 1992).

*Tablica 2*

Rezultati ispitivanja rodnih razlika u aspektima organizacijske kulture i zadovoljstvu poslom

	<i>M</i>		<i>SD</i>		<i>t-test</i>	<i>d</i>
	Žene	Muškarci	Žene	Muškarci		
Podrška	9.9	10.4	3.5	3.4	-1.18	0.14
Kompetitivnost	14.5	15.1	4.2	3.7	-1.22	0.15
Inovativnost	6.2	6.4	2.4	2.2	-0.45	0.08
Orijentacija na izvedbu	10.7	11	3.2	2.8	-1.05	0.10
Isticanje u nagradama	8.8	9.9	3.6	3.5	-2.44*	0.31
Društvena odgovornost	10.6	10.9	3.2	2.9	-0.73	0.01
Stabilnost	13.6	14.3	4.1	3.7	-1.57	0.18
Zadovoljstvo poslom	86.2	88.7	9.9	11.2	-1.61	0.24

*Napomena:* *M*= aritmetička sredina; *SD*= standardna devijacija; *t*= t-test; *d* = veličina

učinka; Rod kodiran kao muškarci = 0; žene =1; \*  $p < .05$

*Odnos organizacijske kulture i zadovoljstva poslom*

Kako bi se utvrdila povezanost između dimenzija organizacijske kulture te dimenzija organizacijske kulture i zadovoljstva poslom korišten je Pearsonov koeficijent korelacije (Tablica 3). U tablici su prikazane i interkorelacije svih varijabli u istraživanju. Iz rezultata je vidljivo da su sve dimenzije organizacijske kulture međusobno, a i sa zadovoljstvom poslom, značajno povezane čime je potvrđena hipoteza 2. Vrijednosti se kreću od umjerenih pozitivnih do visokih pozitivnih povezanosti. Zadovoljstvo poslom najviše je povezano sa isticanjem u nagradama ( $r = .57$ ;  $p < .01$ ) i orijentacijom na izvedbu ( $r = .52$ ;  $p < .01$ ). Također, zadovoljstvo poslom je najmanje, ali i dalje pozitivno povezano s inovativnošću ( $r = .39$ ;  $p < .01$ ).

*Tablica 3*

Interkorelacije svih varijabli u istraživanju ( $N=179$ ).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2. Dob	-.19*												
3. Rod	-.12	.07											
4. Ukupni radni staž	-.19*	.91**	.04										
5. Rad u trenutnoj organizaciji	-.18	.71**	.01	.76**									
6. Veličina organizacije	-.15*	-.10	-.02	-.11	-.03								
7. Stupanj obrazovanja	.03	-.05	.19*	-.18**	-.14	.17*							
8. Podrška	.48**	-.17*	-.11	-.19*	-.16*	-.29**	.02						
9. Kompetitivnost	.44**	-.07	-.06	-.07	-.07	-.01	.07	.52**					
10. Inovativnost	.39**	-.05	-.03	-.06	-.11	-.28**	-.04	.57**	.53**				
11. Orijehtacija na izvedbu	.52**	-.09	-.07	-.10	-.12	-.14	.06	.50**	.62**	.56**			
12. Isticanje u nagradama	.57**	-.15*	-.16*	-.14	-.12	-.20*	-.01	.72**	.61**	.57**	.68**		
13. Društvena odgovornost	.44**	-.04	-.03	-.07	-.01	-.07	.04	.66**	.66**	.49**	.52**	.63**	
14. Stabilnost	.49**	-.13	-.10	-.17*	-.13	-.12	.07	.69**	.55**	.44**	.59**	.67**	.65**

*Napomena: 1 - Zadovoljstvo poslom ; Rod kodiran kao muškarci= 0, žene= 1; \* $p < .05$ ; \*\*  $p <$*

*.01*

### *Analiza rodnih razlika u odnosu organizacijske kulture i zadovoljstva poslom*

Za provjeru hipoteza 3a, 3b i 3c provedena je hijerarhijska regresijska analiza. Kao kriterij korištena je mjera ukupnog zadovoljstva poslom. U prvom koraku uvrštene su kontrolne varijable (dob, veličina poduzeća, radni staž u godinama i stupanj obrazovanja). U drugom koraku uvršteni su rod te dimenzije organizacijske kulture: stabilnost, kompetitivnost, podrška, inovativnost, isticanje u nagradama, orijentacija na izvedbu i društvena odgovornost. U trećem koraku uvršteni su umnošci roda i dimenzija organizacijske kulture. Sve uvrštene varijable prethodno su centrirane zbog moguće multikolinearnosti.

Rezultati hijerarhijske regresijske analize prikazani su u Tablici 4. U prvom koraku s kontrolnim varijablama objašnjeno je 7 % ( $p < .05$ ) varijance zadovoljstva poslom. Pri tome je veličina poduzeća značajan prediktor zadovoljstva poslom, u smjeru da manja veličina poduzeća predviđa veće zadovoljstvo poslom. Uvođenje roda i dimenzija organizacijske kulture u drugom koraku dodatno je pridonijelo objašnjenju kriterija pa je na temelju ove skupine prediktora objašnjeno 39% ( $p < .01$ ) varijance zadovoljstva poslom. Pri tome su dimenzije isticanje u nagradama ( $\beta = .26$ ;  $p < .05$ ) i orijentacija na izvedbu ( $\beta = .20$ ;  $p < .05$ ) pozitivni značajni prediktori zadovoljstva poslom. Umnošci roda i dimenzija organizacijske kulture dodani u regresijsku jednadžbu dodatno su pridonijeli objašnjenju varijance zadovoljstva poslom te je konačno objašnjeno 43% varijance kriterija. Isticanje u nagradama ostalo je pozitivni značajni prediktor zadovoljstva poslom ( $\beta = .52$ ;  $p < .05$ ), a također je značajna interakcija roda i podrške ( $\beta = .34$ ;  $p < .05$ ) i roda i isticanja u nagradama ( $\beta = -.33$ ;  $p < .05$ ).

Slika 1 prikazuje moderatorski utjecaj roda na povezanost podrške i zadovoljstva poslom. Iz nagiba regresijskih pravaca vidljivo je da je povezanost između podrške i zadovoljstva poslom izraženija kod žena nego kod muškaraca, što je potvrđeno i značajnom interakcijom u hijerarhijskoj regresijskoj analizi. Izračunati t-testovi za regresijske koeficijente pokazali su da je korelacija između podrške i zadovoljstva poslom statistički značajna kod žena ( $t = 4.09$ ;  $p < .01$ ), dok kod muškaraca povezanost između te dvije varijable nije značajna ( $t = 1.32$ ;  $p > .05$ ). Slika 2 prikazuje

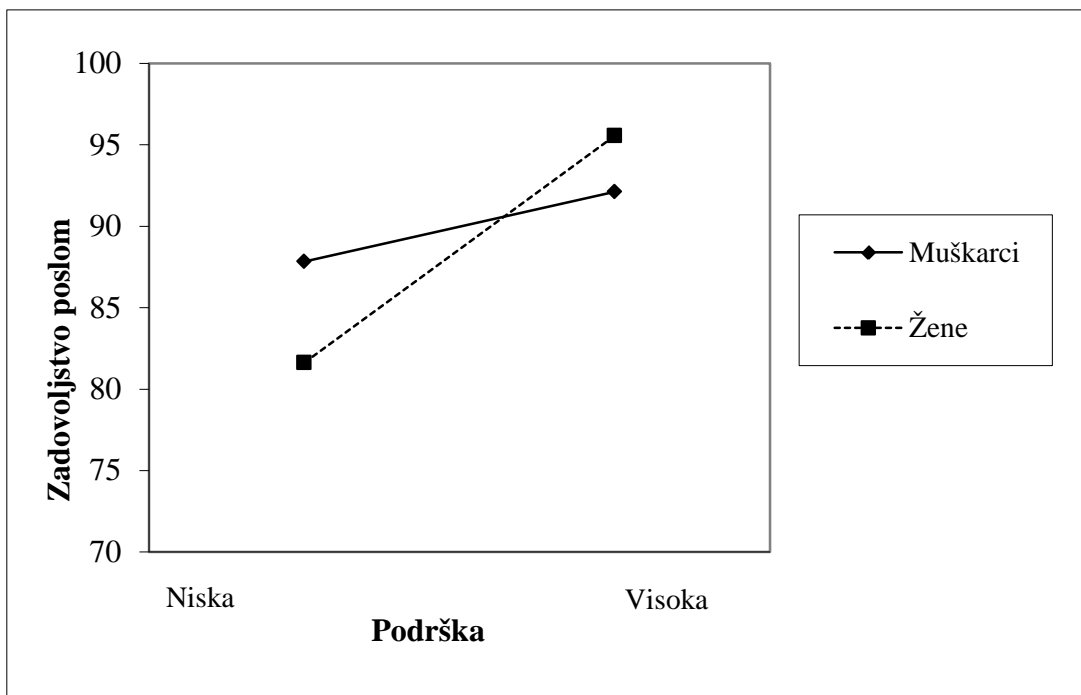
moderatorski utjecaj roda na povezanost isticanja u nagradama i zadovoljstva poslom. Grafički prikaz ukazuje na veću izraženost pozitivne povezanosti isticanja u nagradama i zadovoljstva poslom kod muškaraca u odnosu na žene. Povezanost tih varijabli statistički je značajna kod muškaraca ( $t = 3.16; p < .05$ ), dok kod žena nema značajne povezanosti ( $t = 0.223; p > .05$ ).

Tablica 4

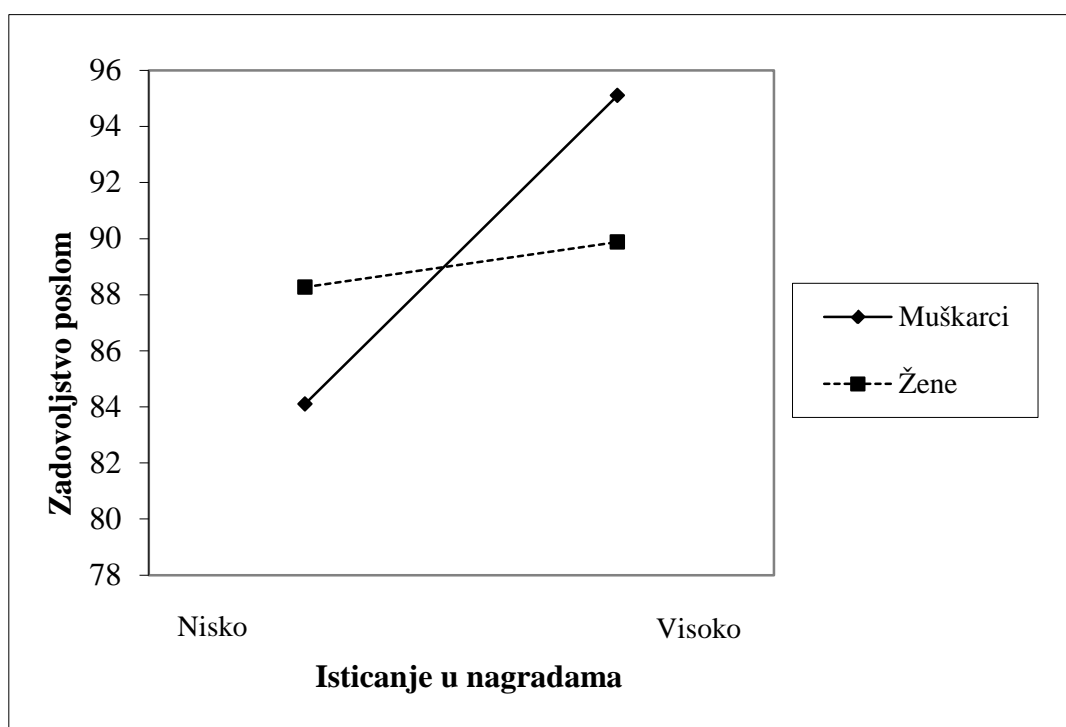
Rezultati hijerarhijske regresijske analize sa dimenzijama organizacijske kulture za kriterij zadovoljstva poslom ( $N=179$ )

Prediktor	1. korak $\beta$	2. korak $\beta$	3. korak $\beta$
Dob	-.01	-.05	-.15
Ukupni staž	-.11	-.06	.03
Stupanj obrazovanja	.04	.02	.01
Veličina poduzeća	-.18*	-.07	-.07
Rod		-.05	-.05
Društvena odgovornost		.05	-.06
Kompetitivnost		.05	.23
Podrška		.02	-.21
Inovativnost		-.01	.12
Isticanje u nagradama		.26*	.52**
Orijentacija na izvedbu		.20*	-.02
Stabilnost		.10	.14
Rod x Podrška			.34*
Rod x Kompetitivnost			-.23
Rod x Inovativnost			-.14
Rod x Orijentacija na izvedbu			.24
Rod x Isticanje u nagradama			-.33*
Rod x Društvena odgovornost			.06
Rod x Stabilnost			-.02
$R^2$	.07*	.39**	.43**
$\Delta R^2$	.07*	.32**	.04**

\* $p < .05$  ; \*\*  $p < .01$ ;  $R^2$  = proporcija objašnjene varijance kriterija pomoću prediktora;  $\Delta R^2$  = promjena u proporciji objašnjene varijance kriterija pomoću prediktora ; Rod kodiran kao muškarci = 0; žene =1



Slika 1. Moderatorski utjecaj roda na povezanost organizacijske dimenzije podrške i zadovoljstva poslom



Slika 2. Moderatorski utjecaj roda na povezanost organizacijske dimenzije isticanja u nagradama i zadovoljstva poslom



## RASPRAVA

Ovim istraživanjem ispitani su odnosi između dimenzija organizacijske kulture i zadovoljstva poslom, a glavni cilj ovog istraživanja bio je utvrditi rodne razlike u povezanosti organizacijske kulture i zadovoljstva poslom. Prvi problem se odnosio na razlike između muškaraca i žena u organizacijskoj kulturi njihovih organizacija. Rezultati su pokazali kako muškarci češće od žena svoje organizacije procjenjuju kao one koje ističu nagrade te je hipoteza 1a potvrđena. Ovakav rezultat očekivan je s obzirom na nalaze drugih istraživanja koji potvrđuju da muškarci u globalu više nego žene na svojim radnim mjestima dobivaju veće bonuse i plaću te imaju veće mogućnosti napredovanja (Okpara i sur., 2005). Isticanje u nagradama obilježje je organizacija koje muškarci najčešće traže pri odabiru zaposlenja, a tome u prilog idu nalazi da muškarci najviše vrednuju dobar ugled i prilike za profesionalni rast kao karakteristike organizacija (Bellou, 2010). Prilike za profesionalni rast dio su isticanja u nagradama, a dobar ugled kompanije posredno je povezan s tom dimenzijom. Naime, ako kompanija ima dobar ugled vjerojatno je da ima i vrijedan kapital, što je i preduvjet za razvijanje organizacijske kulture isticanja u nagradama. Također, ni u našem istraživanju nije dobivena razlika između muškaraca i žena na zadovoljstvu poslom čime je potvrđena hipoteza 1b. Unatoč tome što žene često imaju manje autonomije, mogućnosti napredovanja i plaće nego muškarci, nema značajne razlike između njihovih procjena ukupnog zadovoljstva poslom zbog toga što koriste različite referentne grupe za usporedbu (Hodson, 1989). Dakle, žene se po pitanju posla uspoređuju s ostalim ženama u društvenoj zajednici, a muškarci s muškarcima.

Ispitane su povezanosti između dimenzija organizacijske kulture, kao i njihov odnos sa zadovoljstvom poslom. Rezultati pokazuju da su sve dimenzije organizacijske kulture u pozitivnoj korelaciji sa zadovoljstvom poslom, kao i u pozitivnoj korelaciji jedna s drugom. Očekivane su međusobne pozitivne korelacije između organizacijskih dimenzija jer one mjere isti konstrukt - organizacijsku kulturu. Pozitivna povezanost svih dimenzija sa zadovoljstvom poslom može se objasniti nalazom da ljudi snažnije određuju organizaciju nego što organizacija mijenja ljude (Schneider, 1987). Zadovoljstvo poslom bi vjerojatno bilo narušeno u slučaju da postoji nepodudaranje između želja zaposlenika i organizacijske kulture, no, zaposlenici kojima ne odgovara

određena organizacijska kultura većinom svojom voljom napuštaju organizaciju. Stoga, možemo zaključiti da organizacije svoje karakteristike usklađuju s onim što cijene njeni zaposlenici pa su tako i sve dimenzije organizacijske kulture povezane s većim zadovoljstvom poslom.

Zadovoljstvo poslom najviše je povezano s isticanjem u nagradama i orijentacijom na izvedbu. Također, obje dimenzije bile su i najbolji prediktori zadovoljstva poslom u hijerarhijskoj regresijskoj analizi. Ostale dimenzije organizacijske kulture nisu imale značajne samostalne doprinose zadovoljstvu poslom, a mogući razlog za to je relativno visoka povezanost svih dimenzija organizacijske kulture. U istraživanju Bellou (2010) zadovoljstvo poslom je najviše povezano s entuzijazmom za posao, što je u našem istraživanju dio orijentacije na izvedbu i s pravednošću koja je dio isticanja u nagradama u dimenzijama po Sarrosu i suradnicima (2005). Međutim, u istraživanju Bellou (2010) uzorak su činili zaposlenici u grčkim zdravstvenim organizacijama pa je upitno koliko možemo uspoređivati rezultate autorice i rezultate u našem istraživanju.

U ovom istraživanju ispitali smo i moderatorski utjecaj roda između dimenzija organizacijske kulture i zadovoljstva poslom. U provedenim analizama dobivene su sljedeće razlike: podrška je značajno povezana sa zadovoljstvom poslom samo u uzorku žena, dok je isticanje u nagradama značajno povezano sa zadovoljstvom poslom samo u uzorku muškaraca čime smo potvrdili hipoteze 3a i 3c. S istim ciljem, provedena je i hijerarhijska regresijska analiza na uzorku ispitanika s minimalno dvije godine rada u trenutnoj organizaciji, a rezultati su bili jednaki onima u glavnoj analizi. Budući da je u ovom istraživanju faktorskom analizom dobivena struktura upitnika s manje čestica u odnosu na originalni upitnik, provedena je i hijerarhijska regresija s dimenzijama koje sadrže sve čestice upitnika. U tom slučaju razlika u povezanosti isticanja u nagradama i zadovoljstva poslom između muškaraca i žena nije značajna i to je jedino odstupanje od rezultata glavne analize.

Što se tiče podrške kao dimenzije organizacijske kulture, ona se sastoji od orijentacije na ljude, suradnje te slobodnog dijeljenja informacija. Stoga, očekivano je da je takva kultura poželjnija za žene koje su po svojoj prirodi više orijentirane na međuljudske odnose i suradnike (Okpara i sur., 2005). Bellou (2010) navodi da kod

žena entuzijazam za posao, brzo preuzimanje prilika, jedinstvena kultura, orijentacija na ljude, smirenost i odlučnost povećavaju zadovoljstvo poslom, dok manjak pravila i naglasak na posebnosti smanjuju njihovo zadovoljstvo poslom. Neke od navedenih dimenzija nisu ispitane u našem istraživanju, no, očito da je kod žena u grčkim poduzećima orijentacija na ljude (kao dio naše dimenzije podrške) relevantnija za zadovoljstvo poslom nego kod muškaraca. U organizacijama koje su primarno pod utjecajem žena naglašavaju se interpersonalni odnosi (Rosener, 1990) i jednakost (Bajdo i Dickson, 2001). Takva orijentacija dio je podrške kao organizacijske dimenzije što je još jedan pokazatelj vrste karijera koje žene preferiraju. Također, podrška kao karakteristika kulture doprinosi većem sudjelovanju žena u organizacijama. Thomas (1991) naglašava orijentaciju na ljude kao važnu dimenziju organizacijske kulture. U skladu s time, sugerira prihvaćanje raznolikosti među zaposlenicima što može pridonijeti rješavanju problema manje zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama. S autorom se slažu i Bajdo i Dickson (2001) koji također ističu jednakost i orijentaciju na ljude kao bitne elemente u organizacijama. Nije dovoljno da žene samo budu zastupljene u poduzećima, nego i da se njihov ograničen utjecaj promijeni kako bi mogle djelovati na organizacijsku kulturu. Međutim, organizacije najčešće potiču žene da razviju interpersonalne vještine, usvoje snažniji/asertivniji stav ili promijene svoj stil vodstva, umjesto da propitaju koje su to vrijednosti ili ponašanja koja žene zapravo žele. Neke su organizacije osvijestile ovaj problem pa su uvele inicijative kao što je fleksibilni rad, mentorski programi, ustanove za skrb o djeci i politike rada usmjerene na obitelj kako bi zadovoljile potrebe i zahtjeve zaposlenih žena (Gale i Cartwright, 1995).

Dobivena povezanost kompetitivnosti i zadovoljstva poslom kod muškaraca nije značajno veća u odnosu na povezanost kompetitivnosti i zadovoljstva poslom kod žena, čime nije potvrđena hipoteza 3b. Očekivali smo postojanje rodnih razlika u povezanosti ove dimenzije i zadovoljstva poslom zbog toga što muškarci najčešće cijene dominaciju i ambiciju (Vianen i Fischer, 2002), a stabilnost je za njih nepoželjna karakteristika organizacije (Bellou, 2010). To sve govori kako bi orijentacija na uspjeh, isticanje kvalitete, prepoznatljivost i konkurentnost organizacije koje čine kompetitivnost bile poželjnije za muški profil zaposlenika nego za ženski. Međutim, takvi rezultati nisu dobiveni, a moguće objašnjenje leži u nacionalnoj kulturi. Hrvatska je do nedavno zbog

društveno - povijesnih okolnosti bila zemlja izrazitog kolektivismu, no zadnjih se godina sve više priklanja individualizmu. Bez obzira na povećanje individualizma, istraživanje obilježja hrvatske nacionalne kulture pokazalo je da su srednje i starije generacije više sklone kolektivismu (Jeknić 2006). Rezultati meta-analize Holt i DeVorea (2005) govore da individualističke kulture više biraju kompetitivne, forsirajuće strategije u organizacijskom kontekstu od kolektivističkih kultura. Nacije u kojima prevladava kolektivismu preferiraju stilove povlačenja i kompromisa. Moguće je da muški zaposlenici u hrvatskim poduzećima nisu dovoljno socijalizirali konfortacijske i dominantne strategije kao u nekim visoko individualističkim kulturama pa razlika u povezanosti zadovoljstva poslom i kompetitivnosti između muškaraca i žena nije značajno izražena. Također, orijentacija na kompetitivnost i konkurentnost zapravo ne donosi sigurnost u radnom okruženju te dugoročno gledano ne doprinosi zadovoljstvu poslom (Shellenbarger, 2000; prema Lund, 2003), a očito je da to vrijedi i za zaposlenike muškog roda.

Nadalje, postoji značajna povezanost isticanja u nagradama i zadovoljstva poslom kod muškaraca, dok kod žena nije utvrđena značajna korelacija između ovih varijabli. Dakle, pohvale i veći bonusi/plaća za dobar učinak zaposlenika kao i prilike za profesionalni rast povezani su sa većim zadovoljstvom poslom kod muškaraca. Takav nalaz je očekivan s obzirom na prethodne studije koje govore da je muškarcima važnija plaća, supervizija i mogućnosti napredovanja (Okpara i sur., 2005). U istraživanju Bellou (2010) zadovoljstvo poslom kod muškaraca je veće u slučaju prilika za profesionalni rast i dobrog ugleda poslodavca.

### *Metodološka ograničenja i implikacije*

Uzorak u ovom istraživanju formiran je tako što su se ispitanici regrutirali putem društvenih mreža i metodom snježne grude, a tu se javlja problem smanjene reprezentativnosti. Veću motivaciju za ispunjavanje upitnika u ovom slučaju imaju otvorenije i komunikativnije osobe, a teško je doći do starijih osoba skromnije naobrazbe. Online metodom ne može se pratiti tijek ispitivanja i dolazi do mogućnosti da ponekad ispitanici ne razumiju pitanja, a ne mogu dobiti pomoć anketara. Stoga,

buduća istraživanja trebaju reprezentativniji, kao i veći uzorak zbog mogućnosti generalizacije kako vanjska valjanost ne bi, kao i u ovom istraživanju, bila upitna.

Kako se OCPR prvi puta primijenio na hrvatskoj populaciji, ispitana je faktorska struktura navedenog upitnika. Sudionici u ovom istraživanju očito razlikuju dimenzije organizacijske kulture, međutim, u odnosu na originalni upitnik, postojale su čestice koje su saturirane s više od jednim faktorom, te su u ovom istraživanju one izbačene iz konačne faktorske strukture. Stoga, jedno od ograničenja je korištenje ove skraćene verzije upitnika i pitanje realne reprezentacije dimenzija organizacijske kulture. Međutim, u ovom istraživanju sve analize provedene su i na dimenzijama organizacijske kulture sačinjene od čestica koje predlažu Sarros i suradnici (2005) i nije primijećena znatna razlika između rezultata temeljenih na podacima skraćene verzije i rezultata ove šire verzije upitnika, osim u rodnim razlikama u povezanosti isticanja u nagradama i zadovoljstva poslom. Također, treba napomenuti kako scree-plot i rezultati pokazuju da je vjerojatno u osnovi ovog upitnika jedan globalni faktor, kao i u istraživanju Bellou (2010) pa je teže zaključivati o razlikama ispitanika između dimenzija ovog upitnika. Ono što bi buduća istraživanja trebala uzeti u obzir su i drugi, opširniji upitnici organizacijske kulture, jer je moguće da rodne razlike postoje i na nekim drugim dimenzijama.

S obzirom na veliku važnost zadovoljstva poslom ovo istraživanje fokusira se upravo na determinante koje ga povećavaju. Rezultate istraživanja moguće je primijeniti i u praksi tako što svaka organizacija treba težiti adaptaciji svoje organizacijske kulture uzimajući u obzir prediktore zadovoljstva poslom. Utjecaj na organizacijsku kulturu imaju više razine menadžmenta pa bi oni trebali uzeti u obzir navedene rezultate. Kotter i Heskett (2002) daju nam dobar primjer kako je bitno voditi računa o organizacijskoj kulturi: tvrtke koje su bile orijentirane na organizacijsku kulturu peterostruko su povećale su svoje prihode naspram organizacija koje nisu ulagale u svoju organizacijsku kulturu. Očito je da povoljna organizacijska kultura utječe na produktivnost kompanije. Općenito, organizacije bi trebale težiti isticanju u nagradama i orijentaciji na izvedbu jer su to dimenzije koje su najviše povezane sa zadovoljstvom poslom, ali ga i značajno predviđaju. Njihov fokus treba biti na većim bonusima i pohvalama za zaposlenike koji

su radno angažirani, kao i stvarati kulturu entuzijazma za posao i orijentaciju na rezultate.

Kako bi osnažilo svoju organizaciju, vodstvo bi trebalo u obzir uzeti i rodne razlike u preferencijama određene kulture. Projekti za povećanje broja žena na upravljačkim pozicijama nisu dovoljno zaživjeli u Hrvatskoj, a kako bi žene mogle iskoristiti svoje potencijale, organizacije im trebaju pružiti podršku u smislu orijentacije na ljude, suradnje i slobodnog dijeljenja informacija. Što se tiče muškaraca, ako organizacije žele da oni budu zadovoljniji trebaju im pružati prilike za nagrade. Iako ovo istraživanje pruža uvid u ono što doprinosi zadovoljstvu poslom i kod žena i kod muškaraca, poduzeća bi posebno u obzir trebala uzeti determinante zadovoljstva poslom kod žena, od kojih se nepravredno traži prilagodba maskulinoj organizacijskoj kulturi i prihvaćanje određenih vrijednosti bez obzira na njihove preferencije. Također, istraživanja ove tematike trebaju suzbiti pogrešno shvaćanje da je nezadovoljstvo poslom kod žena proizvod njihove slabije izdržljivosti i obiteljskih obaveza (Mills, 1988), već nezadovoljstvo može proizlaziti iz organizacijske kulture koja je nedovoljno podržavajuća i orijentirana na ljude.

## **ZAKLJUČAK**

U ovom istraživanju ispitani su odnosi organizacijske kulture i zadovoljstva poslom te rodne razlike u odnosu dimenzija organizacijske kulture i zadovoljstva poslom. Rezultati pokazuju kako muškarci češće od žena svoje organizacije procjenjuju kao one koje ističu nagrade. Također, potvrđena je hipoteza da su sve dimenzije organizacijske kulture povezane sa zadovoljstvom poslom, dok su isticanje u nagradama i orijentacija na izvedbu jedini samostalni značajni prediktori zadovoljstva poslom. Utvrđen je značajan moderatorski utjecaj roda na povezanost određenih dimenzija organizacijske kulture i zadovoljstva poslom. Podrška i zadovoljstvo poslom značajno su povezani samo u uzorku žena, dok je povezanost isticanja u nagradama i zadovoljstva poslom značajna samo u uzorku muškaraca. Rezultati ovog istraživanja pružaju praktične implikacije politikama organizacija koje žele povećati zadovoljstvo poslom kod svojih zaposlenika.

## LITERATURA

- Allaire, Y. i Firsirotu, M.E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226.
- Ashforth, B. i Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Bajdo, L. M. i Dickson, M. W. (2001). Perceptions of Organizational Culture and Women's Advancement in Organizations. *Sex Roles*, 45(5-6), 399-14.
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International*, 15(1), 4-19.
- Bolger, N., DeLongis, A., Kessler, R., i Wethington, E. (1989). *The contagion of stress across multiple roles. Journal of Marriage and the Family*, 51, 175-183.
- Cameron, K.S. i Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Davies, D.R. & Shackleton, V.J. (1975). *Psychology and Work*. London: Methuen.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223
- Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate?. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Dugguh, S.I. i Ayaga, D. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *Journal of Business and Managment*, 16(5), 11-18.
- Gale, A. i Cartwright S. (1995). Women in project management: entry into a male domain?. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(2), 3-8.
- Haas, L. i Hwang, C.P. (2007). Gender and organizational culture: Correlates of companies' responsiveness to fathers in Sweden. *Gender and Society*, 21(1), 52-79.
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York: Doubleday.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employee?. *Harvard Business Review*, 81, 56-96.

- Hodson, R. (1989) Gender differences in job satisfaction. *Sociological Quarterly*, 30(3), 385-399.
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures. *Journal of Management Studies*, 35, 1-12.
- Holt, J.L. i DeVore C.J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 165-196.
- Huang, I.C. i Wu, J.M. (2000). The corporate culture and its effect on organizational commitment and job satisfaction in public sector: an example of the Taiwan Tobacco and Liquor Monopoly Bureau. *Review of Public-owned Enterprises*, 2(1), 25-46.
- Ilies, R., Aw, S.S.Y. i Pluut, H. (2015). Intraindividual models of employee well-being: What have we learned and where do we go from here?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(6), 827-838.
- Jeknić, R. (2006). Individualističke i kolektivističke kulture u kontekstu globalizacije: Hofstedeov model i njegova kritika. *Revija za sociologiju: Časopis Sociološkog društva Hrvatske*, 37(3-4), 205-225.
- Judge, T.A. i Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78, 939-48.
- Judge T. i Klinger, R. (2008). *Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. In: The Science of Subjective Well-Being*. New York: Guilford Publications.
- Kotter, J. i Heskett, J. (2002). *Corporate Culture and Performance*. Toronto: Maxwell Macmillan Canada.
- Krapić, N., Čoso, B. i Sušanj, Z. (2006). Crte ličnosti i stavovi prema radu i organizaciji kao prediktori tjelesnih simptoma zaposlenika, *Psihologijske teme*, 15(1), 81-100.
- Locke, E.A. (1976). *The nature causes and causes of job satisfaction, Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Lund, B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(3), 219-36.
- Marshall, J. (1993). Organisational cultures and women managers: Exploring the dynamics of resilience. *Applied Psychology: An International Review*, 42(4), 313-322.
- Matoković, M. (2014). *Organizacijska pravednost i zadovoljstvo poslom*. Diplomski rad, Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Osijeku.



- McKinnon, L.J., Harrison, L.G., Chow, W.C. i Wu, A. (2003). Organizational culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11(1), 25-44.
- Mills, A. J. (1988). Organization, Gender and Culture. *Organization Studies*, 9(3), 351–369.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. i Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Odom, R.Y., Box, W.R. i Dunn, M.G. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion. *Public Productivity and Management Review*, 14, 157-169.
- Okpara, J.O., Squillace, M. i Erondu, E.A. (2005). Gender differences and job satisfaction: a study of university teachers in the United States. *Women in Management Review*, 20(3), 177-90.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rosener, J.B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68, 119-125.
- Sabri, P.S.U., Ilyas, M. i Amjad, Z. (2011). Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore. *International Journal of Business and Social Science*, 2(24), 121-128.
- 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(1), 159-182.
- Schein, E.H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schneider, B i Snyder R.A. (1973). Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437- 453.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organization Development Journal*, 25, 592-599.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-359.

- Thomas, R.R. (1991). *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total work force by managing diversity*. New York: ANACOM.
- Trice, H. i Beyer, L. (1993). *The culture of work organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Vianen, A. E. M. i Fischer, A. H. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 315–337.
- Van Muijen, J.J., Koopman, P, De Witte, K., De Cock, G., Sušanj, Z., Lemoine, C., Lemoine, C., Bouranatas, D., Papalexandris, N., Branyicinski, I., Spaltro, E., Jesuino, J., Gonzalves Das Neves, J., Pitariu, H., Konrad, E., Peiro, J., Gonzalez-Roma, V. i Turnipseed, D. (1999). Organizational Culture: The Focus Questionnaire, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 551-568.
- Wan, H.L. (2016). *Organizational Justice and Citizenship in Malaysia*. Singapore: Springer Singapore.

## PRILOZI

*Prilog 1. Matrica faktorskog sklopa upitnika organizacijske kulture (N=255)*

	1	2	3	4	5	6	7
Podrška							
Slobodno dijeljenje informacija	.57						
Orijentacija na ljude	.63						
Suradnja	.63						
Kompetitivnost							
Orijentacija na uspjeh		.66					
Isticanje kvalitete		.72					
Prepoznatljivost		.51					
Konkurentnost		.56					
Inovativnost							
Brzo iskorištavanje prilika			.71				
Preuzimanje rizika			.74				
Orijentacija na izvedbu							
Visoka očekivanja za izvedbu				.72			
Entuzijazam za posao				.37			
Orijentacija na rezultate				.58			
Isticanje u nagradama							
Prilike za profesionalni rast					.56		
Pohvale za dobru izvedbu zaposlenika					.83		
Visoka plaća za dobru izvedbu zaposlenika					.74		
Društvena odgovornost							
Dobar ugled						.36	
Društvena odgovornost						.80	
Jasna filozofija vođenja						.40	
Stabilnost							
Stabilnost							.72
Smirenost							.75
Sigurnost zaposlenja							.68
Niski sukob							.48

*Napomena:* Prikazani standardizirani regresijski koeficijenti veći od .30

*Prilog 2. Matrica interkorelacija izoliranih faktora (N=255)*

Faktor	1	2	3	4	5	6
1. Podrška						
2. Kompetitivnost	.21					
3. Inovativnost	.43	.44				
4. Orijentacija na izvedbu	.16	.45	.36			
5. Isticanje u nagradama	.51	.45	.57	.47		
6. Društvena odgovornost	.38	.47	.30	.29	.40	
7. Stabilnost	.56	.41	.39	.42	.59	.50

*Prilog 3. Usporedba koeficijenata unutarnje konzistencije (Cronbach-alpha)*

	$\alpha$ FA	$\alpha$ OCPR	$\alpha$ Sarros i sur.(2005)
Podrška	.88	.90	.87
Kompetitivnost	.84	.84	.75
Inovativnost	.79	.85	.80
Orijentacija na izvedbu	.80	.81	.74
Isticanje u nagradama	.89	.91	.80
Društvena odgovornost	.82	.85	.74
Stabilnost	.84	.84	.66

$\alpha$  FA - Cronbachov-alpha koeficijent za dimenzije dobivene u faktorskoj analizi,  $\alpha$  OCPR - Cronbachov alpha koeficijent za dimenzije po originalnoj strukturi,  $\alpha$  Sarros i sur. (2005) - Cronbachov-alpha koeficijent dobiven u studiji razvoja upitnika