

Povezanost razvijenosti socijalne dimenzije posla i organizacijskog građanskog ponašanja

Grgec, Pia

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:343610>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-08**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija – smjer Menadžment

**POVEZANOST RAZVIJENOSTI SOCIJALNE DIMENZIJE POSLA I
ORGANIZACIJSKOG GRAĐANSKOG PONAŠANJA**

Diplomski rad

Pia Grgec

Zagreb, rujan 2023.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija – smjer Menadžment

**POVEZANOST RAZVIJENOSTI SOCIJALNE DIMENZIJE POSLA I
ORGANIZACIJSKOG GRAĐANSKOG PONAŠANJA**

**THE CONNECTION OF THE SOCIAL DIMENSION OF WORK
DEVELOPMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR**

Diplomski rad

Student: Pia Grgec

JMBAG: 0067584808

Mentor: dr. sc. Matija Marić

Zagreb, rujan 2023.

Sažetak i ključne riječi

Dizajn posla odnosi se na promišljeno raspoređivanje zadataka, dužnosti i odgovornosti u smislenu cjelinu. Dobro osmišljen posao može dovesti do povećanog zadovoljstva poslom, motivacije i produktivnosti, dok loše osmišljen posao može rezultirati nezadovoljstvom, stresom i niskim moralom. Tri su glavne dimenzije posla: strukturalna, kognitivna i socijalna. Strukturalna dimenzija uključuje fizičke, okolišne i organizacijske aspekte posla, kao što su radni uvjeti i tempo rada. Kognitivna dimenzija uključuje mentalne i intelektualne aspekte posla, kao što su rješavanje problema i donošenje odluka. Socijalna dimenzija uključuje međuljudske i grupne aspekte posla, poput komunikacije i timskog rada. Dizajn posla je važan jer utječe na dobrobit i zadovoljstvo zaposlenika, a društveni aspekt posla tu ima bitnu ulogu. Temeljne socijalne karakteristike posla uključuju društvenu podršku, povratne informacije od kolega i interakcije.

Organizacijsko građansko ponašanje odnosi se na radnje koje nadilaze formalne zahtjeve posla zaposlenika i pridonose nesmetanom funkcioniranju organizacije. Ova ponašanja uključuju pomaganje kolegama, pružanje podrške, volontiranje za zadatke i preuzimanje inicijative. Organizacijsko građansko ponašanje važno je jer promiče pozitivno radno okruženje, podiže moral i povećava ukupnu produktivnost. Razvoj socijalne dimenzije u organizaciji povezan je s takvim ponašanjem na nekoliko načina. Snažna socijalna dimenzija potiče osjećaj zajedništva i povezanosti među zaposlenicima, što može dovesti do veće spremnosti za pomaganjem kolegama i sličnim ponašanjima.

Za potrebe pisanja ovog rada provedeno je empirijsko istraživanje u formi anketnog upitnika na uzorku od 50 osoba. Istraživanje pokazuje značajnu i jaku korelaciju između socijalne dimenzije posla i organizacijskog građanskog ponašanja. Također, nakon istraživanja, poznato je da je pozitivna korelacija prisutna i kod socijalne potpore i organizacijskog građanskog ponašanja. Zanimljivo je da je uočena najslabija i negativna povezanost između interakcija izvan organizacije i primljene međuovisnosti.

Ključne riječi: dizajn posla, dimenzije posla, socijalne karakteristike posla, organizacijsko građansko ponašanje

Summary and keywords

Job design refers to the thoughtful arrangement of tasks, duties and responsibilities into a meaningful whole. A well-designed job can lead to increased job satisfaction, motivation and productivity, while a poorly designed job can result in dissatisfaction, stress and low morale. There are three main dimensions of work: structural, cognitive and social. The structural dimension includes the physical, environmental and organizational aspects of work, such as working conditions and work pace. The cognitive dimension includes the mental and intellectual aspects of work, such as problem solving and decision making. The social dimension includes the interpersonal and group aspects of work, such as communication and teamwork. Job design is important because it affects the well-being and satisfaction of employees, and the social aspect of work plays an important role. Core social characteristics of work include social support, peer feedback, and interactions.

Organizational citizenship behavior refers to actions that go beyond the formal requirements of the employee's job and contribute to the smooth functioning of the organization. These behaviors include helping colleagues, providing support, volunteering for tasks, and taking initiative. Organizational citizenship behavior is important because it promotes a positive work environment, boosts morale, and increases overall productivity. The development of the social dimension in the organization is related to such behavior in several ways. A strong social dimension fosters a sense of community and connection among employees, which can lead to a greater willingness to help colleagues and similar behaviors.

For the purposes of writing this paper, empirical research was conducted in the form of a questionnaire on a sample of 50 people. The research shows a significant and strong correlation between the social dimension of work and organizational citizenship behavior. Also, after the research, it is known that a positive correlation is also present with social support and organizational citizenship behavior. Interestingly, the weakest and negative association was observed between interactions outside the organization and perceived interdependence.

Keywords: job design, job dimensions, social job characteristics, organizational citizenship behavior

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

U Zagrebu, 19.9.2023. Student: _____ (potpis)

STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography. I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights. I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

U Zagrebu, 19.9.2023. Student: _____ (potpis)

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Područje i cilj rada	2
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka	2
1.2. Sadržaj i struktura rada	2
2. SOCIJALNA DIMENZIJA POSLA KAO VAŽAN ASPEKT DIZAJNA POSLA	3
2.1. Općenito o dizajnu posla	3
2.2. Ostali čimbenici koji utječu na dizajn posla	7
2.3. Prikaz različitih dimenzija posla	11
2.4. Relacijski pogled na dizajn posla	14
2.5. Dosadašnja istraživanja o socijalnim karakteristikama posla	16
3. PRIRODA, ČIMBENICI I VAŽNOST ORGANIZACIJSKOG GRAĐANSKOG PONAŠANJA	18
3.1. Definiranje organizacijskog građanskog ponašanja	18
3.2. Čimbenici organizacijskog građanskog ponašanja	19
3.3. Važnost socijalne dimenzije posla u poticanju organizacijskog građanskog ponašanja	26
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI SOCIJALNE DIMENZIJE POSLA I ORGANIZACIJSKOG GRAĐANSKOG PONAŠANJA	32
4.1. Metodologija istraživanja	32
4.2. Rezultati istraživanja	38
4.3. Ograničenja istraživanja	40
5. ZAKLJUČAK	41
POPIS LITERATURE	43
POPIS GRAFIKONA	45
POPIS TABLICA	46
PRILOZI	47
ŽIVOTOPIS	51

1. UVOD

Dizajn posla kritičan je aspekt organizacijskog upravljanja koji duboko utječe na produktivnost zaposlenika, zadovoljstvo i cjelokupnu dinamiku radnog mjesta. Uključuje promišljeno strukturiranje zadataka, odgovornosti i uloga unutar organizacije kako bi se optimizirala učinkovitost i postigli specifični ciljevi. Dizajn posla nije koncept koji odgovara svima, to je dinamičan proces koji uzima u obzir jedinstvene potrebe i ciljeve svake organizacije i njezine radne snage. U svojoj srži, dizajn posla ima za cilj stvoriti pozicije koje su privlačne i ispunjavajuće za zaposlenike, a istovremeno su usklađene sa strateškim ciljevima tvrtke. Ima ključnu ulogu u poboljšanju motivacije zaposlenika, smanjenju fluktuacije i poticanju pozitivnog radnog okruženja. Pažljivim osmišljanjem radnih uloga poslodavci mogu osnažiti svoju radnu snagu da rade najbolje što mogu i značajno pridonose uspjehu organizacije. Dizajn posla obuhvaća različite dimenzije, uključujući raznolikost zadataka, autonomiju, raznolikost vještina, važnost zadatka i povratne informacije. Ovi elementi zajedno utječu na to kako zaposlenici percipiraju svoje uloge i razinu zadovoljstva poslom. Učinkovit dizajn posla također uzima u obzir ravnotežu između zahtjeva posla i resursa posla, osiguravajući da zaposlenici imaju potrebne alate i podršku za ispunjavanje svojih odgovornosti bez pretjeranog stresa ili sagorijevanja.

Dizajn posla i organizacijsko građansko ponašanje (OGP) dva su kritična koncepta unutar polja organizacijske psihologije i menadžmenta koji duboko utječu na djelotvornost i učinkovitost radnih mjesta. Organizacijsko građansko ponašanje, s druge strane, koncept je koji se vrti oko dobrovoljnih, diskrecijskih aktivnosti i aktivnosti izvan uloge u koje se zaposlenici uključuju kako bi pozitivno doprinijeli svojim organizacijama. Ovakva ponašanja nadilaze osnovne zahtjeve posla i odražavaju spremnost zaposlenika da se potruđi, pomogne kolegama i podrži ciljeve organizacije.

Učinkovit dizajn posla i OGP ključni su za poticanje zdrave organizacijske kulture. Zaposlenici koji smatraju da su njihove uloge promišljeno osmišljene tako da odgovaraju njihovim vještinama i interesima vjerojatnije će biti angažirani i predani svojim organizacijama. Ova predanost često se pretvara u povećani OGP, gdje zaposlenici rado pomažu svojim kolegama, preuzimaju dodatne odgovornosti i pozitivno doprinose radnom okruženju.

U ovom radu dublje ćemo istražiti koncepte dizajna posla i organizacijskog građanskog ponašanja, ispitujući njihove definicije, temeljne teorije i načine na koje ih organizacije mogu strateški iskoristiti za stvaranje produktivnih, skladnih i uspješnih radnih mjesta. Razumijevanje sinergije između ova dva koncepta ključno je za organizacije koje teže optimiziranju učinka zaposlenika i njegovanju kulture aktivnog angažmana i timskog rada.

1.1. Područje i cilj rada

Tema dizajna posla i organizacijskog građanskog ponašanja pripada primarno u područje organizacijskog ponašanja koje proučava dinamiku pojedinaca u organizacijama. Također, tema je povezana i s područjima organizacijskog dizajna i ljudskih resursa budući da obuhvaća odnose između različitih organizacijskih razina i elemenata, problematiku motiviranja zaposlenika i čimbenike koji utječu na ponašanja zaposlenika. Glavni cilj ovog istraživanja je istražiti povezanost razvijenosti socijalne dimenzije posla i organizacijskog građanskog ponašanja. Također, drugi cilj istraživanja je ukazati na važnost socijalne dimenzije posla i značajnu ulogu organizacijskog građanskog ponašanja.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Istraživanje za potrebe ovog diplomskog rada provest će se prikupljanjem primarnih podataka s tehnikom anketnog upitnika. Anketni upitnik će biti distribuiran prema minimalno 50 zaposlenika. Za socijalnu dimenziju posla (socijalna potpora, povratne informacije od kolega i interakcije) će se koristiti mjerni instrument razvijen od strane Morgesona i Humphreya (2006.). Za mjerenje organizacijskog građanskog ponašanja koristit će se mjerni instrument koji su razvili Podsakoff i suradnici (1990.).

1.2. Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad se sastoji od ukupno pet poglavlja. Nakon uvoda, drugo poglavlje obrađuje temu socijalne dimenzije posla. Kroz poglavlje o socijalnoj dimenziji posla pojmovno će se odrediti te prikazati sve glavne značajke dimenzija posla.

Prolaskom kroz tematiku socijalne dimenzije posla kao važnog aspekta dizajna posla definirat će se glavni dio tematike ovog rada. Ovo poglavlje definira čimbenike, dimenzije te relacijski pogled na dizajn posla. Naposljetku poglavlja, kroz rad će se prikazati dosadašnja istraživanja o socijalnim karakteristikama posla. Treće poglavlje donosi tematiku organizacijskog građanskog ponašanja koja će biti pokrivena prolaskom te detaljnijim uvidom u prirodu, čimbenike i važnost organizacijskog građanskog ponašanja. Važnost socijalne dimenzije posla u poticanju organizacijskog građanskog ponašanja posljednji je dio poglavlja, ali ne manje važan budući da se kroz isti povezuju dvije glavne tematike ovog rada, te predstavlja završno poglavlje koje utjelovljuje tematiku koju ćemo empirijski istražiti u četvrtom poglavlju. Empirijsko istraživanje povezanosti socijalne dimenzije posla i organizacijskog građanskog ponašanja naslov je četvrtog poglavlja koje prikazuje metodologiju istraživanja, korištene podatke u istome te zatim rezultate samog istraživanja i njihovu analizu.

Posljednje poglavlje rada je zaključak kroz koji će biti prikazan kratki osvrt na cjelokupni rad, a potom je naveden popis izvora, tablica i grafikona te je prikazan anketni upitnik (prilog radu) kao i životopis kandidatkinje.

2. SOCIJALNA DIMENZIJA POSLA KAO VAŽAN ASPEKT DIZAJNA POSLA

2.1. Općenito o dizajnu posla

Dizajn posla je proces određivanja zadataka i odgovornosti potrebnih za određeni posao ili poziciju. To je važan aspekt upravljanja ljudskim resursima jer osigurava da zaposlenici jasno razumiju svoje uloge i odgovornosti, što zauzvrat može dovesti do poboljšanog zadovoljstva poslom, produktivnosti i angažmana zaposlenika. Dizajn posla je bitan aspekt organizacijskog upravljanja koji uključuje stvaranje radnih sustava koji maksimiziraju produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika. Postoje različiti pristupi oblikovanju posla, a na njega može utjecati nekoliko čimbenika. Krajnji cilj dizajna posla je stvoriti poslove koji ispunjavaju, privlače i promiču dobrobit zaposlenika. Dizajn posla odnosi se na proces definiranja i organiziranja zadataka, odgovornosti i odnosa unutar posla ili grupe poslova. Uključuje prepoznavanje bitnih komponenti posla, kao što su potrebne vještine, razina odgovornosti i radno okruženje, kako bi se optimizirala produktivnost zaposlenika i opće zadovoljstvo poslom. Primarni cilj dizajna posla je stvoriti učinkovit i djelotvoran sustav rada koji zaposlenicima omogućuje da obavljaju svoje dužnosti najbolje što mogu, a istovremeno maksimalno povećavaju svoje osobne potrebe.

Koncept dizajna posla opsežno je proučavan u području industrijske i organizacijske psihologije. Istraživači su identificirali nekoliko pristupa dizajnu posla, uključujući obogaćivanje posla, proširenje posla i rotaciju posla. Svaki od ovih pristupa ima svoje jedinstvene prednosti i nedostatke, a odabir pristupa ovisit će o specifičnim potrebama organizacije i prirodi posla. Obogaćivanje posla je proces koji uključuje dodavanje izazovnijih zadataka i odgovornosti na posao kako bi se povećala motivacija zaposlenika i zadovoljstvo poslom. Ovaj se pristup temelji na ideji da su zaposlenici više motivirani kada osjećaju da je njihov rad smislen i da daju vrijedan doprinos organizaciji. Dodavanjem složenijih zadataka i odgovornosti zaposlenici dobivaju priliku razviti nove vještine i preuzeti više odgovornosti, što može dovesti do povećanog zadovoljstva poslom i angažmana.

Proširenje posla, s druge strane, uključuje povećanje broja zadataka i odgovornosti za koje je zaposlenik odgovoran. Ovaj se pristup temelji na ideji da su zaposlenici više motivirani kada imaju raznolik raspon zadataka za obavljanje, umjesto da budu ograničeni na uski raspon zadataka. Povećanjem broja zadataka za koje je zaposlenik odgovoran, daje mu se prilika za razvoj novih vještina i preuzimanje veće odgovornosti, što može dovesti do povećanja zadovoljstva poslom i angažmana. Rotacija poslova je proces koji uključuje rotiranje zaposlenika kroz različite poslove unutar organizacije. Ovaj pristup temelji se na ideji da su zaposlenici više motivirani kada imaju priliku naučiti nove vještine i raditi u različitim područjima organizacije. Rotiranjem zaposlenika kroz različite poslove, pruža im se prilika za razvoj novih vještina i stjecanje šireg razumijevanja organizacije u cjelini, što može dovesti do povećanog zadovoljstva poslom i angažmana. Iako svaki od ovih pristupa ima svoje jedinstvene prednosti, postoje i neki potencijalni nedostaci koje treba razmotriti. Na primjer,

obogaćivanje posla možda nije prikladno za sve zaposlenike, budući da bi neki dodanu odgovornost mogli smatrati previše stresnom ili neodoljivom. Slično tome, proširenje posla možda nije prikladno za sve poslove, budući da neki poslovi mogu zahtijevati uzak raspon zadataka kako bi se mogli učinkovito obavljati. Dakle, rotaciju poslova može biti teško implementirati u organizacijama s visoko specijaliziranom radnom snagom, jer zaposlenicima može biti potrebna opsežna obuka kako bi bili učinkoviti na različitim poslovima.

Drugo važno razmatranje u dizajnu posla je razina autonomije koju zaposlenici imaju u svom radu. Autonomija se odnosi na stupanj kontrole koji zaposlenici imaju nad svojim radom i odlukama koje donose. Istraživanja dosljedno pokazuju da su zaposlenici koji imaju višu razinu autonomije u svom radu motiviraniji i angažiraniji od onih koji imaju nižu razinu autonomije. Postoji nekoliko načina na koje se može povećati autonomija na radnom mjestu. Jedan je pristup omogućiti zaposlenicima da imaju veću kontrolu nad svojim rasporedom rada i zadacima koje obavljaju. Na primjer, neke organizacije dopuštaju zaposlenicima rad od kuće ili fleksibilno radno vrijeme, što može povećati njihov osjećaj kontrole nad radom. Drugi pristup je uključivanje zaposlenika u procese donošenja odluka koje utječu na njihov rad. Neke organizacije uključuju zaposlenike u proces zapošljavanja, omogućujući im da daju podatke o vještinama i kvalitetama koje su najvažnije za određeni posao. Slično tome, neke organizacije uključuju zaposlenike u proces proračuna, dopuštajući im da daju podatke o raspodjeli resursa. Treći pristup je pružiti zaposlenicima prilike za razvoj vještina i obuku. Pružajući zaposlenicima vještine i znanja koja su im potrebna za učinkovito obavljanje posla, organizacije mogu povećati svoju razinu autonomije i ovlasti za donošenje odluka. To može dovesti do povećanog zadovoljstva poslom i povećanog angažmana zaposlenika.

Također, posljednjih godina sve je veći naglasak na važnosti dizajna posla u promicanju dobrobiti zaposlenika, mentalnog zdravlja i ravnoteže između poslovnog i privatnog života. Poslodavci sve više prepoznaju da ulaganje u dizajn posla može dovesti do viših razina angažmana zaposlenika, smanjenih stopa fluktuacije i poboljšanih organizacijskih performansi.

2.1.1. Mehanički model dizajna posla

Postoji nekoliko pristupa dizajnu posla, uključujući mehanički, motivacijski i biološki model. Mehanički model naglašava standardizaciju i specijalizaciju zadataka, što može dovesti do visokih razina učinkovitosti i produktivnosti. Mehanički model dizajna posla može se pratiti do znanstvenog pristupa menadžmentu koji je razvio Frederick Winslow Taylor u kasnom 19. stoljeću. Taylorov pristup temeljio se na ideji da se rad može rastaviti na najmanje komponente i detaljno analizirati, s ciljem optimizacije učinkovitosti i produktivnosti. Ovaj je pristup postao poznat kao "taylorizam" i naširoko je prihvaćen u proizvodnim industrijama, osobito u Sjedinjenim Državama. Mehanički model dizajna posla nadograđuje se na Taylorove ideje, naglašavajući važnost standardizacije, specijalizacije i rutinizacije na radnom mjestu. Cilj mehaničkog modela je stvoriti što učinkovitiji i predvidljiviji sustav s jasno definiranim ulogama i odgovornostima za svakog radnika.

Mehanički model dizajna posla ima nekoliko ključnih značajki koje ga razlikuju od ostalih pristupa. To uključuje specijalizaciju zadataka, standardizaciju, ponavljanje i učinkovitost. Specijalizaciju zadatka možemo prepoznati kao značajku pomoću koje je u mehaničkom modelu svakom radniku dodijeljen određeni zadatak ili skup zadataka za čije je izvršenje odgovoran. Ovaj je pristup osmišljen kako bi povećao učinkovitost dopuštajući radnicima da razviju stručnost u određenom području, umjesto da moraju biti vješti u širokom rasponu zadataka. Mehanički model naglašava važnost standardizacije na radnom mjestu, s ciljem osiguravanja da svaki radnik svaki put obavlja svoje zadatke na isti način. Ova značajka ima za cilj smanjiti pogreške i povećati učinkovitost, jer se radnici upoznaju sa specifičnim postupcima i metodama potrebnim za svaki zadatak. Ponavljanje je značajka koja unutar mehaničkog modela naglašava važnost ponavljanja na radnom mjestu, s ciljem povećanja učinkovitosti smanjenjem vremena i truda potrebnih za obavljanje svakog zadatka. Ova se značajka temelji na pretpostavci da će radnici postati vještiji i brži u obavljanju zadatka što ga više puta obave. Učinkovitost slična stroju, u mehaničkom se modelu često opisuje kao tretman radnika kao strojeva, s ciljem postizanja maksimalne učinkovitosti i produktivnosti. Ovaj pristup temelji se na pretpostavci da su radnici motivirani prvenstveno financijskim poticajima, te da je najučinkovitiji način povećanja produktivnosti stvaranje sustava nagrađivanja učinkovitosti i brzine.

2.1.2. Motivacijski model dizajna posla

Motivacijski model naglašava stvaranje poslova koji su smisleni i izazovni, koji mogu promicati angažman i zadovoljstvo zaposlenika. Motivacijski model dizajna posla razvili su J. Richard Hackman i Greg R. Oldham 1970-ih godina i od tada je postao jedan od najkorištenijih i najcjenjenijih modela u području organizacijskog ponašanja. Model predlaže da postoji pet ključnih karakteristika posla koje mogu doprinijeti motivaciji zaposlenika i zadovoljstvu poslom: raznolikost vještina, identitet zadatka, značaj zadatka, autonomija i povratna informacija.

Motivacijski model dizajna posla prvi su predstavili J. Richard Hackman i Greg R. Oldham u svojoj knjizi iz 1976., "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory". Knjiga se temeljila na istraživanju koje su Hackman i Oldham provodili tijekom nekoliko godina, u kojem su ispitivali odnose između karakteristika posla, motivacije zaposlenika i zadovoljstva poslom. Istraživanje Hackmana i Oldhama temeljilo se na modelu motivacije koji naglašava važnost unutarnjih čimbenika, poput osobnog rasta, postignuća i užitka, u odnosu na vanjske čimbenike, poput plaće i beneficija. Vjerovali su da je intrinzična motivacija održivija i korisnija za zaposlenike i organizacije jer dovodi do većeg angažmana i predanosti. Kako bi testirali svoj model, Hackman i Oldham proveli su niz studija u kojima su manipulirali karakteristikama posla, poput složenosti zadatka i autonomije, te mjerili učinke na motivaciju zaposlenika i zadovoljstvo poslom. Njihovi rezultati podupiru njihov model, pokazujući da su karakteristike posla usko povezane s intrinzičnom motivacijom i zadovoljstvom poslom.

Motivacijski model dizajna posla predlaže da postoji pet ključnih karakteristika posla koje mogu doprinijeti motivaciji zaposlenika i zadovoljstvu poslom: raznolikost vještina, identitet zadatka, značaj zadatka i povratna informacija. Raznolikost vještina odnosi se na opseg u kojem posao zahtijeva niz različitih vještina i sposobnosti. Poslovi koji zahtijevaju širok raspon vještina i sposobnosti vjerojatnije će biti zanimljivi i izazovni za zaposlenike te im mogu pomoći da razviju nove vještine i znanja. Identitet zadatka se odnosi na opseg u kojem posao zahtijeva dovršenje cjelovitog i prepoznatljivog dijela posla. Poslovi koji uključuju jasan početak, sredinu i kraj mogu pružiti zaposlenicima osjećaj postignuća i vlasništva nad njihovim radom. Značaj zadatka se odnosi na opseg u kojem posao ima utjecaj na živote drugih ljudi, bilo unutar organizacije ili u široj zajednici. Poslovi koji imaju značajan utjecaj mogu zaposlenicima pružiti osjećaj svrhe i ispunjenja. Povratne informacije se odnose na mjeru u kojoj posao zaposlenicima pruža jasne i smislene povratne informacije o njihovoj uspješnosti. Poslovi koji pružaju redovite povratne informacije mogu pomoći zaposlenicima da uče i rastu te mogu povećati njihovu motivaciju i zadovoljstvo poslom.

2.1.3. Biološki model dizajna posla

Biološki model naglašava dizajniranje poslova koji minimaliziraju fizički i psihički napor, dok istovremeno optimiziraju zdravlje i dobrobit zaposlenika. Dizajn posla ključni je aspekt organizacijskog ponašanja koji ima za cilj poboljšati radnu produktivnost, učinkovitost i zadovoljstvo poslom. Biološki model oblikovanja poslova jedan je od modela koji se koristi za oblikovanje poslova na temelju bioloških i fizioloških potreba zaposlenika. Ovaj se model temelji na uvjerenju da radna mjesta trebaju biti dizajnirana tako da zadovolje biološke i fiziološke potrebe zaposlenika za promicanje zdravlja, sigurnosti i dobrobiti na radnom mjestu. Biološki model dizajna posla temelji se na principima ergonomije, koja je znanstvena studija ljudskog rada. Ovaj se model bavi dizajnom poslova kako bi se osiguralo da su kompatibilni s fizičkim, kognitivnim i društvenim sposobnostima i ograničenjima radnika.

Postoji nekoliko načela biološkog modela dizajna posla: kompatibilnost s ljudskim sposobnostima i ograničenjima, sigurnosna i zdravstvena razmatranja, rotacija poslova i pauze, raznovrsnost zadataka i autonomija. Načelo kompatibilnosti s ljudskim sposobnostima i ograničenjima zahtijeva da poslovi budu dizajnirani tako da budu kompatibilni s fizičkim, kognitivnim i društvenim sposobnostima i ograničenjima radnika. To znači da posao ne bi trebao zahtijevati fizičke ili kognitivne sposobnosti izvan sposobnosti radnika. Na primjer, posao koji zahtijeva podizanje teških predmeta možda nije prikladan za radnike s problemima s leđima ili slabim mišićima. Načelo sigurnosnog i zdravstvenog razmatranja naglašava pitanja sigurnosti i zdravlja u dizajnu poslova. To znači da radna mjesta trebaju biti osmišljena tako da minimiziraju rizik od ozljeda, bolesti ili nesreća radnika. Na primjer, poslovi koji od radnika zahtijevaju rukovanje teškim strojevima trebaju biti dizajnirani sa sigurnosnim značajkama kao što su štitnici i gumbi za hitno zaustavljanje. Biološki model dizajna posla naglašava važnost rotacije poslova i pauza za sprječavanje umora i poremećaja mišićno-koštanog sustava. To znači da radnicima treba omogućiti stanke za odmor i oporavak od tjelesnog i

psihičkog umora. Rotacija poslova također može pomoći u sprječavanju ozljeda od prekomjernog rada uzrokovanih zadacima koji se ponavljaju. Načelo raznovrsnosti zadataka i autonomije posla zahtijeva da poslovi budu dizajnirani tako da radnicima pruže raznolikost zadataka i autonomiju. To znači da radnicima treba dati slobodu odlučivanja i rješavanja problema vezanih uz njihov rad. Raznovrsnost zadataka također može pomoći u sprječavanju monotonije i dosade, što može dovesti do smanjenog zadovoljstva poslom i motivacije.

Biološki model dizajna posla ima nekoliko prednosti, uključujući: poboljšano zdravlje i sigurnost radnika, povećano zadovoljstvo poslom i motivacija, povećana produktivnost i učinkovitost, smanjena fluktuacija i izostanci s posla.

2.2. Ostali čimbenici koji utječu na dizajn posla

2.2.1. Tehnološki napredak

Tehnološki napredak imao je dubok utjecaj na dizajn poslova u raznim industrijama, preoblikujući način na koji je posao strukturiran, organiziran i izveden. Brza evolucija tehnologije, uključujući automatizaciju, umjetnu inteligenciju i digitalizaciju, donijela je pozitivne i negativne implikacije na dizajn poslova. Tehnološki napredak donio je značajne promjene u načinu organizacije i obavljanja rada na suvremenom radnom mjestu. Tehnologija je stvorila nove prilike i izazove za osmišljavanje posla i imala je značajan utjecaj na prirodu posla. S pojavom novih tehnologija poslovi su se razvili i diverzificirali, što je dovelo do novih uloga, odgovornosti i vještina. Tehnološki napredak stoljećima je mijenjao dizajn poslova. Industrijska revolucija 18. i 19. stoljeća donijela je značajne promjene u dizajnu poslova, budući da je uvođenje strojeva i tehnika masovne proizvodnje stvorilo nove uloge i odgovornosti za radnike. Proizvodna traka, koju je uveo Henry Ford početkom 20. stoljeća, predstavljala je veliki napredak u dizajnu poslova. Proizvodna traka omogućila je radnicima da sustavno i učinkovito obavljaju zadatke koji se ponavljaju, što je pomoglo u povećanju produktivnosti i smanjenju troškova.

Uvođenje računala i drugih digitalnih tehnologija u drugoj polovici 20. stoljeća dovelo je do daljnjih promjena u dizajnu poslova. Uspon ekonomije znanja stvorio je nove uloge i odgovornosti za radnike, jer su se tvrtke počele više fokusirati na inovacije, kreativnost i rješavanje problema. S pojavom interneta i mobilnih tehnologija, radnici su postali povezani i lakše su surađivali, što je dovelo do pojave novih oblika rada, kao što je rad na daljinu.

U 21. stoljeću tehnološki napredak nastavlja na duboke načine oblikovati dizajn posla. Napredak u umjetnoj inteligenciji, automatizaciji i robotici mijenja način na koji se rad obavlja, što dovodi do pojave novih uloga, odgovornosti i zahtjeva za vještinama. Uspon „gig“ koncerata i rada na platformi također stvara nove prilike za radnike, jer ljudi sada mogu obavljati zadatke i zarađivati novac pod vlastitim uvjetima. Jedna od najznačajnijih promjena koje donosi tehnološki napredak je sve veća uporaba automatizacije i robotike. Automatizacija postoji već desetljećima, ali nedavni napredak u strojnom učenju i robotici

omogućio je automatizaciju zadataka za koje se prije mislilo da su nemogući. Na primjer, roboti sada mogu obavljati zadatke koji zahtijevaju fine motoričke sposobnosti, poput sastavljanja elektroničkih komponenti ili izvođenja operacija. To je dovelo do stvaranja novih uloga, kao što su programeri robota, operateri robota i tehničari za održavanje.

Jedno od ključnih područja gdje je tehnološki napredak značajno utjecao na dizajn poslova je automatizacija i robotika. S povećanjem mogućnosti strojeva i robota, ponavljajući i svakodnevni zadaci sada se mogu obavljati učinkovitije i točnije. To je dovelo do redefiniranja raspodjele zadataka, jer su ljudski radnici oslobođeni monotonih zadataka i mogu se usredotočiti na složenije i kreativnije odgovornosti. Međutim, to također znači da određene radne uloge mogu zastarjeti, zahtijevajući od radnika da prilagode svoje vještine i znanja novim zadacima ili industrijama. Stoga dizajn posla mora odgovoriti na izazove preraspodjele zadataka i usavršavanja kako bi se osiguralo da radna snaga ostane relevantna i vrijedna. Umjetna inteligencija (AI) i strojno učenje također su odigrali ključnu ulogu u transformaciji dizajna poslova. Te su tehnologije revolucionirale procese donošenja odluka i kognitivne zadatke. Sustavi umjetne inteligencije mogu analizirati goleme količine podataka, identificirati obrasce i donositi informirane odluke s brzinom i preciznošću. Posljedično, utjecalo se na radne uloge koje uključuju analizu podataka, predviđanje i rješavanje problema, budući da sustavi umjetne inteligencije sada mogu obavljati te zadatke učinkovitije. Međutim, ovo također podiže važnost suradnje čovjeka i stroja, gdje ljudi koriste alate umjetne inteligencije kako bi poboljšali svoje sposobnosti donošenja odluka. Dizajn posla mora obuhvatiti integraciju sustava umjetne inteligencije i redefiniranje zadataka koji iskorištavaju ljudske snage u područjima kao što su kreativnost, empatija i složeno donošenje odluka.

Drugi važan trend je porast rada i komunikacije na daljinu. Napredak komunikacijskih tehnologija, kao što su videokonferencije i softver za suradnju, omogućio je ljudima da rade s bilo kojeg mjesta u svijetu. To je dovelo do novih oblika rada, poput virtualnih timova i raspodijeljene radne snage, koji zahtijevaju nove vještine i kompetencije, poput komunikacije, suradnje i samoupravljanja. „Gig“ ekonomija i rad na društvenim platformama također transformiraju dizajn poslova, jer ljudi sada mogu zarađivati obavljajući zadatke na zahtjev. Društvene i uslužne platforme kao što su Uber, Lyft i Airbnb stvorile su nove prilike za radnike, ali su također izazvale zabrinutost oko sigurnosti posla, beneficija i radničkih prava. Pojava „gig“ ekonomije također je dovela do novih oblika rada, kao što su microwork i crowdwork, koji uključuju obavljanje malih zadataka za više klijenata. Digitalizacija i povezanost donijele su značajne promjene u dizajnu poslova, posebice u području rada na daljinu i fleksibilnosti. Napredak u komunikacijskim tehnologijama i online alatima za suradnju omogućio je zaposlenicima da rade s bilo kojeg mjesta, probijajući granice tradicionalnih uredskih okruženja. Ova fleksibilnost nudi prednosti kao što je smanjeno vrijeme putovanja na posao, povećana ravnoteža između poslovnog i privatnog života i pristup globalnom bazenu talenata. Međutim, to također predstavlja izazove u smislu održavanja učinkovitog timskog rada, upravljanja radnim opterećenjem i osiguravanja odgovarajućeg nadzora i odgovornosti. Dizajn posla mora odgovoriti na ove izazove uspostavljanjem okvira za rad na daljinu, pružanjem podrške za virtualnu suradnju i poticanjem zdrave integracije poslovnog i privatnog života.

Iako je tehnološki napredak nedvojbeno donio pozitivne promjene u dizajnu poslova, on također predstavlja određene rizike i izazove. Jedna od briga je potencijalno premještanje poslova, osobito onih koji se jako ponavljaju ili se mogu lako automatizirati. To postavlja pitanja o sigurnosti posla i potrebi radnika za stjecanjem novih vještina kako bi ostali zapošljivi u digitalnom dobu. Osmišljavanje posla mora se usredotočiti na inicijative za prekvalificiranje i usavršavanje, stvaranje prilika za kontinuirano učenje i razvoj te osiguravanje glatkog prijelaza radnika na nove radne uloge ili industrije. Također, brz tempo tehnološkog napretka zahtijeva od organizacija da usvoje prakse agilnog dizajna poslova. Poslovne uloge i odgovornosti možda će biti potrebno češće redefinirati kako bi se išlo u korak s razvojem tehnologija i zahtjeva tržišta. To zahtijeva dinamičan pristup oblikovanju posla koji naglašava prilagodljivost, fleksibilnost i sposobnost brzog reagiranja na promjene u tehnološkom okruženju. Tehnološki napredak značajno je utjecao na dizajn poslova, donoseći i prilike i izazove, preoblikovao je raspodjelu zadataka, zahtjeve za vještinama, radnu fleksibilnost i zadovoljstvo poslom. Iako su ova poboljšanja poboljšala učinkovitost, produktivnost i inovativnost, ona također zahtijevaju pažljivo razmatranje utjecaja na radnu snagu, sigurnost posla i potrebu za stalnim učenjem i prilagodbom. Dizajn posla mora biti u skladu s tehnološkim napretkom, s fokusom na prekvalificiranje, promicanje suradnje ljudi i strojeva, poticanje integracije poslovnog i privatnog života i prihvaćanje agilnih praksi kako bi se napredovalo u eri tehnološke transformacije.

2.2.2. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura djeluje kao vodeća sila koja oblikuje ponašanje, stavove i percepcije zaposlenika. Pruža kontekst unutar kojeg se odvija dizajn posla i utječe na to kako se zadaci dodjeljuju, organiziraju i izvršavaju. Snažna i dobro definirana organizacijska kultura može potaknuti osjećaj pripadnosti, suradnje i svrhe među zaposlenicima, dok slaba ili negativna kultura može spriječiti napore u dizajniranju posla i dovesti do neangažiranosti i nezadovoljstva. Organizacijska kultura i dizajn posla dva su temeljna aspekta koji značajno oblikuju radno okruženje i iskustva zaposlenika unutar organizacije. Organizacijska kultura obuhvaća zajedničke vrijednosti, uvjerenja, norme i prakse koje definiraju društveno i psihološko tkivo organizacije. S druge strane, dizajn posla odnosi se na proces strukturiranja i organiziranja zadataka, odgovornosti i odnosa unutar posla. Ovaj odlomak ima za cilj razjasniti zamršeni odnos između organizacijske kulture i dizajna posla i kako oni međusobno utječu i utječu jedno na drugo.

Organizacijska kultura igra ključnu ulogu u oblikovanju praksi dizajna posla unutar organizacije. Kada su vrijednosti i norme ugrađene u kulturu usklađene s ciljevima organizacije, veća je vjerojatnost da će dizajn posla biti usklađen s općim strateškim smjerom. Na primjer, u kulturi koja cijeni inovativnost i autonomiju, dizajn posla može dati prednost obogaćivanju posla, pružajući zaposlenicima više ovlasti za donošenje odluka i prilike za kreativnost. Suprotno tome, u kulturi koja naglašava učinkovitost i standardizaciju, dizajn posla može se usredotočiti na specijalizaciju zadataka i jasno definirane uloge i odgovornosti.

Organizacijska kultura ima dubok utjecaj na motivaciju i angažman zaposlenika, a oba su ključni čimbenici koji utječu na dizajn posla. Pozitivna kultura koja potiče povjerenje, otvorenu komunikaciju i priznanje može poboljšati motivaciju i angažman zaposlenika. Kada se zaposlenici osjećaju cijenjenima i imaju osjećaj primanja potpore, veća je vjerojatnost da će biti proaktivni, preuzeti vlasništvo nad svojim radom i tražiti prilike za rast i razvoj. Posljedično, dizajn posla može se prilagoditi tako da pruža značajne i izazovne zadatke, prilike za razvoj vještina i puteve za napredovanje u karijeri, čime se jača motivacija i angažman zaposlenika. Zadovoljstvo poslom, važan pokazatelj dobrobiti i produktivnosti zaposlenika, usko je povezano s organizacijskom kulturom i dizajnom posla. Organizacijska kultura koja promiče zdravu ravnotežu između poslovnog i privatnog života, osnaživanje zaposlenika i poticajno radno okruženje može doprinijeti višim razinama zadovoljstva poslom. U takvim kulturama, dizajn posla može dati prioritet fleksibilnosti, autonomiji i pružanju resursa i podrške potrebnih zaposlenicima da učinkovito obavljaju svoje uloge. Suprotno tome, toksična ili disfunkcionalna kultura može potkopati zadovoljstvo poslom, čineći naporima za osmišljavanje posla izazovnim kompenziranje negativnog utjecaja.

Međudjelovanje između organizacijske kulture i dizajna posla značajno utječe na organizacijski učinak. Snažna i pozitivna kultura koja promiče suradnju, inovativnost i prilagodljivost može poboljšati napore u dizajniranju posla i dovesti do povećane produktivnosti, učinkovitosti i kvalitete rada. Štoviše, kultura koja cijeni dobrobit i zadovoljstvo zaposlenika može doprinijeti smanjenju stope fluktuacije, poboljšanom zadržavanju zaposlenika i poboljšanom reputaciji organizacije. S druge strane, kultura koja nije u skladu s načelima dizajna posla ili koči motivaciju i angažman zaposlenika može imati negativne učinke na rezultate učinka. Organizacijska kultura nije statična i može zahtijevati prilagodbu i promjenu tijekom vremena kako bi zadovoljila rastuće poslovne potrebe. Međutim, promjena kulture može biti složen i izazovan proces, osobito kada se pokušava uskladiti s načelima dizajna posla. Lideri i menadžeri moraju prepoznati potrebu za kulturnom promjenom, prenijeti željene kulturne atribute i aktivno uključiti zaposlenike u proces. Otvorenim dijalogom, obukom i kontinuiranim osnaživanjem, organizacije mogu poticati kulturu koja podržava implementaciju učinkovitih praksi dizajna posla.

2.2.3. Priroda industrije

Priroda industrije ili profesije igra značajnu ulogu u oblikovanju dizajna posla. Dizajn posla odnosi se na proces strukturiranja i organiziranja zadataka, odgovornosti i interakcija unutar posla kako bi se optimizirao učinak zaposlenika i zadovoljstvo poslom. Različite industrije i profesije imaju jedinstvene karakteristike, zahtjeve i ograničenja koja utječu na način na koji su poslovi dizajnirani.

Jedan od ključnih čimbenika koji utječu na dizajn posla je razina složenosti unutar industrije ili profesije. Industrije ili profesije koje uključuju složene zadatke i zahtijevaju specijalizirano znanje često zahtijevaju nacрте poslova koji se prilagođavaju tim složenostima. Na primjer, u medicinskom području, dizajn posla mora uzeti u obzir različite uloge i odgovornosti

zdravstvenih radnika kao što su liječnici, medicinske sestre i tehničari. Svaka uloga zahtijeva posebne vještine i stručnost, a dizajn posla treba odražavati podjelu rada i suradnju nužnu za učinkovitu skrb o pacijentima. Slično tome, industrije poput zrakoplovnog inženjerstva ili razvoja softvera zahtijevaju zamršene dizajne poslova za rješavanje složenih tehničkih zahtjeva i koordinaciju projekta. Veličina i struktura industrije ili profesije također utječu na dizajn posla. U velikim organizacijama ili industrijama s više hijerarhijskih razina, dizajn poslova često uključuje jasnu podjelu rada i specijalizaciju. Uloge su razgraničene na temelju specifičnih zadataka i odgovornosti, a zaposlenici su raspoređeni na određena mjesta unutar hijerarhije. Ovakav dizajn posla omogućuje učinkovitu koordinaciju i komunikaciju unutar organizacije. S druge strane, manje industrije ili profesije mogu imati ravniju organizacijsku strukturu s fleksibilnijim dizajnom poslova. Zaposlenici u ovim okruženjima mogu imati širi raspon zadataka i odgovornosti, što od njih zahtijeva da posjeduju raznolik skup vještina i prilagodljivost. Priroda djelatnosti ili profesije može utjecati na razinu kreativnosti i autonomije u osmišljavanju posla. Neke industrije, poput oglašavanja, dizajna ili istraživanja i razvoja, zahtijevaju visok stupanj kreativnosti i inovativnosti. U tim područjima dizajn poslova često zaposlenicima pruža autonomiju i slobodu istraživanja novih ideja i pristupa. Na primjer, u kreativnoj agenciji dizajn poslova može uključivati fleksibilne radne aranžmane, suradničke projekte i pružanje resursa i alata za poticanje inovacija. S druge strane, industrije sa strogim propisima ili standardiziranim procesima mogu imati strože dizajne poslova s ograničenom autonomijom i kreativnošću. Također, tempo i intenzitet rada u industriji ili profesiji mogu utjecati na dizajn posla. Neke industrije, poput hitnih službi ili ugostiteljskog sektora, karakteriziraju radna okruženja visokog intenziteta koja zahtijevaju brzo donošenje odluka i brze reakcije. U tim industrijama dizajn poslova treba uzeti u obzir čimbenike kao što su smjenski rad, upravljanje stresom i raspodjela resursa za podršku zaposlenicima u zahtjevnim situacijama. Dizajn poslova može sadržavati mehanizme za stanke za odmor, rotaciju zadataka i programe obuke kako bi se poboljšala otpornost zaposlenika i učinak u okruženjima visokog pritiska. Nasuprot tome, industrije s manje vremenski osjetljivim zadacima mogu imati dizajne poslova koji daju prednost učinkovitosti, kvaliteti ili zadovoljstvu korisnika u odnosu na brzinu. Razina zabrinutosti za rizik i sigurnost u industriji ili profesiji značajno utječe na dizajn posla. Određene profesije, kao što su građevinarstvo, rudarstvo ili zdravstvena njega, uključuju inherentne rizike za sigurnost i dobrobit zaposlenika. Dizajn poslova u ovim industrijama mora dati prioritet sigurnosnim mjerama, procjeni rizika i programima obuke za ublažavanje opasnosti.

2.3. Prikaz različitih dimenzija posla

Posao je bitan aspekt modernog društva koji pojedincima pruža financijsku stabilnost i osjećaj svrhe. Međutim, priroda rada je složena, stoga postoji nekoliko dimenzija posla koje utječu kako na pojedinca tako i na širi društveni kontekst. Činjenica je, kako postoje definirane tri glavne dimenzije posla: strukturalna, kognitivna i socijalna. Strukturalne, kognitivne i socijalne dimenzije ključne su za određivanje toga koliko se djelotvorno obavlja posao, koliko dobro pojedinci imaju podršku u svojim ulogama i koliko je pozitivna kultura radnog mjesta.

Razumijevanje i optimiziranje ovih dimenzija može dovesti do produktivnije, angažiranije i zadovoljnije radne snage.

2.3.1. Strukturalna dimenzija posla

Strukturalna dimenzija posla predstavlja način na koji je posao organiziran i strukturiran unutar organizacije. Obuhvaća formalne politike, procedure i prakse koje upravljaju načinom na koji se posao obavlja i kako se resursi dodjeljuju. Strukturalna dimenzija posla igra ključnu ulogu u određivanju djelotvornosti i učinkovitosti organizacije. Jedan ključni element strukturalne dimenzije posla je dizajn posla.

Dizajn posla odnosi se na proces definiranja uloga, odgovornosti i zadataka svakog posla unutar organizacije. Učinkovit dizajn posla uključuje osiguravanje da je svaki posao strukturiran tako da optimizira učinkovitost i produktivnost, a istovremeno pruža mogućnosti zaposlenicima da razviju svoje vještine i sposobnosti.

U kontekstu strukturalne dimenzije posla, bitno je osigurati učinkovite i djelotvorne radne procese, maksimizirajući produktivnost i minimizirajući otpad. To zahtijeva duboko razumijevanje posla, uključujući vještine i znanja potrebna za obavljanje svakog zadatka. Odgovarajuća obuka i smjernice mogu osigurati da su zaposlenici opremljeni alatima koji su im potrebni za uspjeh, dok stalna procjena i povratne informacije mogu pomoći u prepoznavanju područja za poboljšanje.

Drugi važan element strukturalne dimenzije posla je organizacijska struktura. Organizacijska struktura odnosi se na formalnu hijerarhiju vlasti unutar organizacije, uključujući podjelu rada, odnose u izvještavanjima i komunikacijske kanale. Struktura organizacije može imati značajan utjecaj na sposobnost organizacije da postigne svoje ciljeve. Organizacije mogu usvojiti različite strukture ovisno o svojoj veličini, ciljevima i kulturi.

Na primjer, mala organizacija može imati ravnu organizacijsku strukturu s nekoliko razina upravljanja, dok velika multinacionalna korporacija može imati hijerarhijsku strukturu s mnogo razina upravljanja. Svaka struktura ima svoje prednosti i nedostatke, a organizacije moraju odabrati strukturu koja je najbolje usklađena s njihovim ciljevima.

Strukturalna dimenzija rada također uključuje politike i postupke koji se odnose na raspodjelu resursa, kao što su proračuni i osoblje. Učinkovita raspodjela resursa ključna je kako bi se osiguralo da organizacija ima potrebne resurse za postizanje svojih ciljeva. Ova dimenzija kritična je komponenta organizacijske učinkovitosti. Učinkovit dizajn posla, organizacijska struktura i raspodjela resursa mogu pridonijeti produktivnom i učinkovitom radnom mjestu koje postiže svoje ciljeve. Organizacije moraju pažljivo razmotriti svoje strukturne elemente kako bi optimizirale svoj učinak i konkurentnost u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju.

2.3.2. Kognitivna dimenzija posla

Radna mjesta mogu se jako razlikovati prema stupnju mentalnog opterećenja, odnosno u kognitivnoj dimenziji. Kognitivna dimenzija posla odnosi se na mentalne procese i sposobnosti koje su pojedincima potrebne za uspješno obavljanje radnih zadataka (Morgeson i Humphrey, 2006.). Ti procesi, između ostalog, uključuju percepciju, pažnju, pamćenje, rasuđivanje i rješavanje problema. Kognitivna dimenzija ključna je u određivanju sposobnosti pojedinca za djelotvorno i učinkovito obavljanje radnih zadataka.

Percepcija je proces kojim tumačimo i organiziramo osjetilne informacije iz okoline. Na radnom mjestu percepcija je ključna za prepoznavanje i razumijevanje važnosti različitih podražaja s kojima se radnici susreću. Percepcija također omogućuje pojedincima da prepoznaju obrasce i daju smisao složenim podacima. Pažnja je sposobnost koncentracije i usredotočenja na relevantne podražaje uz filtriranje distrakcija.

Procesi usmjeravanja pozornosti ključni su na radnom mjestu zbog održavanja fokusa na zadatke, određivanja prioriteta aktivnostima i praćenja napretka prema ciljevima. Sposobnosti pažnje su kritične u radnim okruženjima koja zahtijevaju stalnu pažnju, kao što je proizvodnja ili zrakoplovstvo. Pamćenje je sposobnost kodiranja, pohranjivanja i dohvaćanja informacija. Na radnom mjestu pamćenje igra ključnu ulogu u učenju i zadržavanju znanja, postupaka i rutina. Dobre vještine pamćenja omogućuju pojedincima brzo i učinkovito prisjećanje i primjenu relevantnih informacija.

Rasuđivanje je proces donošenja logičkih zaključaka iz dostupnih informacija. Na radnom mjestu, vještine rasuđivanja ključne su u rješavanju problema, donošenju odluka i kritičkom razmišljanju. Sposobnosti rasuđivanja omogućuju radnicima procjenu dokaza, vaganje različitih opcija i donošenje informiranih odluka. Rješavanje problema uključuje sposobnost prepoznavanja i prevladavanja prepreka i izazova koji se pojavljuju na radnom mjestu. Učinkovito rješavanje problema zahtijeva od pojedinca analizu informacija, generiranje više rješenja i odabir najboljeg načina djelovanja. Snažne vještine rješavanja problema visoko su cijenjene u mnogim industrijama, poput tehnologije, inženjerstva i zdravstva.

Kognitivna dimenzija posla ključna je u određivanju sposobnosti pojedinca da učinkovito obavlja radne zadatke. Radnici s izraženim kognitivnim sposobnostima bolje su opremljeni za rješavanje složenih i zahtjevnih radnih zadataka i vjerojatnije je da će se isticati u svojim ulogama. Štoviše, jake kognitivne sposobnosti također su ključne za prilagodljivost i fleksibilnost, koje su sve važnije u današnjem brzom radnom okruženju koje se brzo mijenja.

Poslodavci mogu podržati kognitivni razvoj svojih radnika pružanjem prilika za obuku i razvoj. Na primjer, pružanje obuke u rješavanju problema i kritičkom razmišljanju može poboljšati kognitivne sposobnosti radnika i poboljšati njihov radni učinak. Poslodavci također mogu stvoriti radna okruženja koja podržavaju procese privlačenja pozornosti, kao što je smanjenje ometanja i pružanje tih radnih prostora.

2.3.3. Socijalna dimenzija posla

Rad nije samo sredstvo zarađivanja za život, već i izvor društvene povezanosti i identiteta. Socijalna dimenzija posla je aspekt rada koji se odnosi na to kako on utječe i kako na njega utječu društveni odnosi, norme i institucije. Ova dimenzija posla obuhvaća širok raspon tema, uključujući društvene mreže, društvenu podršku, društveni identitet i društvenu nejednakost.

Jedan od najznačajnijih aspekata socijalne dimenzije posla su društvene mreže. Posao pojedincima pruža prilike za uspostavljanje i održavanje odnosa s kolegama, kupcima i dobavljačima. Ti odnosi mogu biti vrijedan izvor socijalne podrške, kako u smislu emocionalne tako i instrumentalne podrške. Emocionalna podrška uključuje ohrabrenje, empatiju i slušanje, dok instrumentalna podrška uključuje praktičnu pomoć i resurse. Društvene mreže također pružaju mogućnosti pojedincima da uče jedni od drugih, razmjenjuju informacije i razvijaju nove vještine. Drugi aspekt socijalne dimenzije rada je socijalna podrška. Istraživanja su pokazala da socijalna podrška može imati značajan utjecaj na dobrobit zaposlenika, zadovoljstvo poslom i učinak. Socijalna podrška može doći iz raznih izvora, uključujući kolege, nadređene i članove obitelji. Poslodavci mogu promicati socijalnu podršku poticanjem pozitivnog radnog okruženja, pružanjem prilika za interakciju zaposlenika i poticanjem komunikacije. Društveni identitet još je jedan važan aspekt društvene dimenzije rada. Posao može biti važan izvor identiteta, pridonoseći osjećaju vlastite vrijednosti i društvenog statusa pojedinca. Posao također može oblikovati osjećaj pripadnosti pojedinca određenoj skupini, kao što je zanimanje ili industrija u kojoj se nalazi. Ovaj osjećaj identiteta može biti pozitivan ili negativan, ovisno o čimbenicima kao što su zadovoljstvo poslom, ravnoteža između poslovnog i privatnog života te percipirana vrijednost posla.

Socijalna dimenzija rada uključuje društvenu nejednakost. Rad može biti izvor i ekonomske i društvene nejednakosti, s faktorima kao što su spol, rasa i socioekonomski status koji utječu na mogućnosti za zapošljavanje i kvalitetu rada. Poslodavci i kreatori politike mogu se pozabaviti socijalnom nejednakošću promicanjem različitosti i uključenosti na radnom mjestu, pružanjem jednakih prilika za sve zaposlenike i rješavanjem sustavnih prepreka zapošljavanju.

2.4. Relacijski pogled na dizajn posla

Relacijski pogled na dizajn posla je perspektiva koja naglašava društvene interakcije i odnose između radnika na radnom mjestu kao bitan element dizajna posla. Razmatra važnost komunikacije i suradnje između pojedinaca za postizanje organizacijskih ciljeva i stvaranje pozitivnog radnog okruženja. U tom pogledu, dizajn posla nisu samo pojedinačni zadaci i odgovornosti, već i odnosi koje radnici grade jedni s drugima. Relacijski pogled na dizajn posla ima nekoliko prednosti za organizacije i radnike. Za organizacije to može dovesti do povećane produktivnosti i inovacija, budući da je vjerojatnije da će radnici surađivati i dijeliti ideje. To također može dovesti do povećanog zadovoljstva na poslu i zadržavanja, jer je vjerojatnije da će se radnici osjećati cijenjenima i potporom u svom poslu. Za radnike to može dovesti do

poboljšano mentalno zdravlje i blagostanja, budući da su društvena podrška i pozitivni društveni odnosi povezani s nižim razinama stresa.

Relacijski pogled na dizajn posla može se pratiti unatrag do teorije sociotehničkih sustava koja se pojavila 1950-ih. Ova je teorija naglašavala važnost dizajniranja radnih sustava koji integriraju tehničke aspekte rada s društvenim i ljudskim elementima. Relacijski pogled na dizajn posla ovu teoriju razvija i dalje naglašavajući važnost međuljudskih odnosa i društvene dinamike na radnom mjestu. Jedna od glavnih značajki relacijskog pogleda na dizajn posla je prepoznavanje rada kao društvenu aktivnost koja uključuje interakciju i komunikaciju između pojedinaca.

Dizajn radnih sustava stoga treba uzeti u obzir društvene odnose koji su nužni za učinkovit timski rad i suradnju. To uključuje dizajniranje poslova koji zahtijevaju međusobnu interakciju radnika, kao što je rotacija poslova ili međufunkcionalni tim, te pružanje prilika za druženje i izgradnju odnosa izvan radnih zadataka. U relacijskom pogledu na dizajn posla, fokus je na stvaranju pozitivnog radnog okruženja koje potiče suradnju i timski rad. To se može postići osmišljavanjem poslova koji su međusobno ovisni, tako da se radnici moraju oslanjati jedni na druge u izvršavanju zadataka. Kada su radnici međuovisni, vjerojatnije je da će komunicirati i surađivati kako bi postigli svoje ciljeve. Ovaj pristup također naglašava važnost stvaranja osjećaja zajedničke svrhe i zajedničkog cilja, što pomaže u izgradnji povjerenja i suradnje među zaposlenicima.

Relacijski pogled na dizajn posla također prepoznaje važnost socijalne podrške na radnom mjestu. Socijalna podrška odnosi se na emocionalnu i praktičnu pomoć koju pojedinci dobivaju od drugih. Na radnom mjestu socijalna podrška može doći od kolega s posla, nadređenih ili drugih članova organizacije. Relacijski pogled na dizajn posla naglašava važnost dizajniranja radnih sustava koji pružaju prilike za društvenu podršku, kao što su mentorski programi, grupe podrške vršnjaka ili team-building aktivnosti. Druga ključna značajka relacijskog pogleda na dizajn posla je prepoznavanje da radnici imaju različite potrebe i preferencije kada je u pitanju društvena interakcija. Neki radnici mogu napredovati u izrazito društvenim okruženjima, dok drugi možda više vole raditi samostalno. Dizajn radnih sustava stoga treba uzeti u obzir individualne razlike i sklonosti radnika. To se može postići pružanjem mogućnosti radnicima da izaberu razinu društvene interakcije koja im odgovara, poput fleksibilnih radnih aranžmana ili kreiranja posla.

Relacijski pogled na dizajn posla također prepoznaje važnost dinamike moći na radnom mjestu. Dinamika moći odnosi se na načine na koje pojedinci i grupe na radnom mjestu vrše utjecaj na druge. To može uključivati formalnu moć, poput one koju imaju nadređeni ili menadžeri, ili neformalnu moć, poput one koju imaju popularni ili utjecajni suradnici. Relacijski pogled na dizajn posla naglašava važnost dizajniranja radnih sustava koji minimiziraju razlike u moći i promiču jednakost i inkluzivnost. Jedan od načina za postizanje cilja o minimiziranju razlika u moći i inkluzivnosti, je osmišljavanje poslova koji su demokratičniji i participativniji. To može uključivati uključivanje radnika u procese donošenja odluka i pružanje mogućnosti radnicima da daju povratne informacije i prijedloge. Drugi pristup je promicanje kulture poštovanja i uljudnosti na radnom mjestu, što može pomoći u smanjenju međuljudskih sukoba i borbi za moć.

2.5. Dosadašnja istraživanja o socijalnim karakteristikama posla

Posao je bitan aspekt modernog društva, činjenica je da on zauzima značajan dio naših života. Rad ne samo da nam osigurava financijska sredstva, već također igra ključnu ulogu u oblikovanju naših društvenih identiteta. Prethodna istraživanja istraživala su društvene karakteristike rada, uključujući istraživanje o načinu na koji posao oblikuje naše interakcije s drugima, naše stavove prema poslu i putanje naše karijere. U ovom radu spomenut ćemo postojeću literaturu o društvenim karakteristikama rada, fokusirajući se na teme socijalne interakcije, stavova prema poslu i razvoja karijere.

Društveno okruženje radnog mjesta bitan je aspekt rada koji može značajno utjecati na zadovoljstvo poslom i opću dobrobit pojedinaca. Društvena obilježja rada mogu se definirati prirodom društvenih interakcija između zaposlenika i njihove radne okoline. Istraživanje je pokazalo da je kvaliteta društvenih interakcija na poslu presudna za zadovoljstvo poslom i opći učinak zaposlenika. Pozitivno društveno okruženje može olakšati suradnju, komunikaciju i razmjenu znanja, što dovodi do učinkovitijih i djelotvornijih radnih procesa. S druge strane, negativno društveno okruženje, obilježeno sukobima, natjecanjem i nedostatkom podrške, može negativno utjecati na dobrobit zaposlenika, opću produktivnost i zadovoljstvo poslom. Važnost socijalne interakcije na radnom mjestu istaknuta je u brojnim studijama. Na primjer, istraživanje Duttona i Heaphyja (2003.), otkrilo je da visokokvalitetne društvene interakcije, poput emocionalne podrške i vrednovanja, mogu povećati osjećaj pripadnosti zaposlenika, što dovodi do boljeg radnog učinka i smanjene stope fluktuacije. Drugo istraživanje Amabile i suradnika (1996.), otkrilo je da pozitivne društvene interakcije, uključujući prepoznavanje i povratne informacije, mogu poboljšati kreativnost i inovativnost zaposlenika, što dovodi do boljih vještina rješavanja problema i donošenja odluka.

Stavovi pojedinaca prema poslu igraju ključnu ulogu u oblikovanju njihovih radnih iskustava i razvoja karijere. Društvene karakteristike posla mogu utjecati na stavove zaposlenika prema poslu, kao što je razina zadovoljstva poslom, motivacija i predanost poslu. Radni stavovi mogu biti oblikovani različitim društvenim čimbenicima, kao što su socijalna podrška, autonomija posla i zahtjevi posla. Istraživanja su pokazala da je socijalna podrška ključna odrednica zadovoljstva poslom i stavova prema poslu. Društvena podrška može se definirati kao emocionalni i instrumentalni resursi koje pojedinci dobivaju od svojih društvenih mreža, uključujući obitelj, prijatelje i suradnike. Istraživanje Halbeslebena i suradnika (2014.) otkrilo su da socijalna podrška može ublažiti negativan učinak zahtjeva posla na dobrobit zaposlenika i zadovoljstvo poslom. Socijalna potpora također može povećati motivaciju zaposlenika i predanost poslu, što dovodi do boljeg radnog učinka i smanjene stope fluktuacije.

Autonomija posla još je jedna važna društvena karakteristika rada koja može utjecati na stavove zaposlenika prema poslu. Autonomija posla odnosi se na stupanj kontrole i diskrecije koju zaposlenici imaju nad svojim radnim zadacima i radnom okolinom. Istraživanje je pokazalo da visoka razina autonomije posla može povećati zadovoljstvo poslom i motivaciju zaposlenika, što također dovodi do boljeg radnog učinka i smanjene stope fluktuacije.

Istraživanje koje su proveli Hackman i Oldham (1976.) otkrila je da autonomija posla može povećati intrinzičnu motivaciju zaposlenika, što dovodi do viših razina zadovoljstva poslom i općeg blagostanja. Društvena obilježja rada također mogu značajno utjecati na putanje razvoja karijere zaposlenika, uključujući njihove aspiracije u karijeri, mobilnost karijere i uspjeh u karijeri. Društveni čimbenici, poput socijalne podrške, mentorstva i umrežavanja, mogu igrati ključnu ulogu u oblikovanju razvoja karijere zaposlenika. Istraživanja su pokazala da je socijalna podrška ključna odrednica uspjeha u karijeri. Socijalna podrška može imati različite oblike, poput emocionalne podrške, instrumentalne podrške i informacijske podrške. Istraživanje koje su proveli Seibert i suradnici (2001.), otkrilo je da socijalna potpora, posebice mentorstvo, može poboljšati razvoj karijere zaposlenika pružanjem smjernica, povratnih informacija i mogućnosti umrežavanja. Mentorstvo također može poboljšati samoučinkovitost zaposlenika i težnje prema karijeri, što dovodi do povećane mobilnosti i uspjeha u karijeri.

Umrežavanje je vrijedna društvena karakteristika posla jer može pružiti niz pogodnosti koje vam mogu pomoći da unaprijedite svoju karijeru i postignete svoje profesionalne ciljeve. Umrežavanje je važna društvena karakteristika posla jer uključuje izgradnju i održavanje profesionalnih odnosa s drugima u istom području ili industriji. Ti odnosi mogu pružiti brojne prednosti, uključujući pristup prilikama za zapošljavanje, savjetovanje o karijeri i mentorstvo te razmjenu ideja i znanja. Umrežavanje također može pomoći da ostanemo u toku s aktualnim trendovima i razvojem u industriji te ono pruža prilike za suradnju s drugima na raznim projektima ili inicijativama. Osim toga, umrežavanje može pomoći kod izgradnje osobnog brenda i povećavanja osobne vidljivost u svojoj industriji ili zajednici.

Na današnjem sve konkurentnijem tržištu rada, imati jaku profesionalnu mrežu može biti ključno za uspjeh u karijeri. Profesionalna mreža može pomoći da se uspostavite kao vođa mišljenja, otvoriti vrata novim prilikama i pružiti sustav podrške pri suočavanju s profesionalnim izazovima.

3. PRIRODA, ČIMBENICI I VAŽNOST ORGANIZACIJSKOG GRAĐANSKOG PONAŠANJA

3.1. Definiranje organizacijskog građanskog ponašanja

Organizacijsko građansko ponašanje (OGP) izraz je koji se koristi za opisivanje diskrecijskog ponašanja zaposlenika u organizaciji koje nadilazi očekivanja opisa njihovog posla. Ova ponašanja su dobrovoljna i ne moraju nužno biti nagrađena ili priznata, ali pridonose ukupnoj učinkovitosti i uspjehu organizacije. Drugim riječima, organizacijsko građansko ponašanje se odnosi na ponašanje zaposlenika koje nadilazi njihove formalne radne dužnosti i pomaže u stvaranju pozitivnog radnog okruženja i kulture uzajamne podrške i poštovanja.

Organizacijsko građansko ponašanje se često smatra oblikom prosocijalnog ponašanja i usko je povezan s konceptom društvene odgovornosti. Odražava predanost zaposlenika njihovoj organizaciji, kolegama i klijentima, te je stoga kritična komponenta organizacijske izvedbe. Organizacijsko građansko ponašanje se može manifestirati na mnogo načina, uključujući pomaganje kolegama na poslu, volontiranje na događajima tvrtke, mentorstvo novim zaposlenicima i promicanje pozitivnog radnog okruženja. Istraživanja su pokazala da organizacijsko građansko ponašanje ima značajan utjecaj na uspješnost organizacija. Utvrđeno je da su zaposlenici koji pokazuju ovakvo ponašanje produktivniji, zadovoljniji svojim poslom i manje je vjerojatno da će napustiti svoju organizaciju. Osim toga, ono može doprinijeti pozitivnijoj organizacijskoj kulturi i poboljšati dobrobit zaposlenika, stoga se smatra bitnim aspektom radnog ponašanja zaposlenika.

Dimenzije organizacijskog građanskog ponašanja mogu se općenito kategorizirati u dvije skupine: organizacijske i međuljudske. Organizacijsko građansko ponašanje je ono ponašanje koje je usmjereno prema organizaciji, kao što je sudjelovanje u konstruktivnoj kritici, točnost i pouzdanost, praćenje politika i procedura tvrtke te zagovaranje vrijednosti i ciljeva organizacije. Međuljudsko građansko ponašanje usmjereno je prema kolegama i kupcima, poput nuđenja pomoći, pružanja emocionalne podrške i pokazivanja poštovanja i empatije. Neke od najčešće proučavanih dimenzija organizacijskog građanskog ponašanja su altruizam, savjesnost, sportski duh i građanska vrlina. Altruizam je stupanj do kojeg zaposlenici pomažu svojim kolegama u poslovima vezanim uz posao, poput pružanja pomoći ili dijeljenja znanja. Savjesnost je stupanj do kojeg se zaposlenici pridržavaju pravila, propisa i procedura. Sportsko ponašanje je stupanj do kojeg zaposlenici toleriraju nepovoljne uvjete ili situacije, kao što je rad s teškim klijentima ili rad u nepovoljnim vremenskim uvjetima. Građanska vrlina je stupanj do kojeg se zaposlenici uključuju u aktivnosti koje promiču vrijednosti i ciljeve organizacije, kao što je prisustvovanje događajima tvrtke ili sudjelovanje u programima širenja zajednice.

Jedan od izazova organizacijskog građanskog ponašanja je taj što ga nije uvijek lako izmjeriti. Budući da ovakvo ponašanje nije dio formalnih radnih dužnosti zaposlenika, može biti izazovno kvantificirati ga i procijeniti. Međutim, postoji nekoliko metoda koje se mogu koristiti prilikom mjerenja, uključujući upitnike za samoprocjenu, evaluacije kolega i ocjene

nadzornika. Upitnici za samoprovjeru traže od zaposlenika da ocijene vlastito organizacijsko građansko ponašanje, što može pružiti vrijedan uvid u njihove stavove i motivaciju. Međuvršnjačke evaluacije traže od kolega da ocijene međusobno ponašanje, što može pružiti objektivniju procjenu.

3.2. Čimbenici organizacijskog građanskog ponašanja

3.2.1. Zadovoljstvo poslom

Organizacijsko građansko ponašanje je dobrovoljno i diskrecijsko ponašanje koje zaposlenici pokazuju izvan svojih formalnih zahtjeva posla. To uključuje radnje koje nadilaze ono što se od njih očekuje u opisu posla, kao što je pomaganje drugima, točnost i pokazivanje predanosti ciljevima organizacije. Istraživanja su pokazala da organizacijsko građansko ponašanje može imati značajan utjecaj na zadovoljstvo poslom i druge važne organizacijske rezultate. Ono je vrijedan čimbenik u promicanju zadovoljstva poslom među zaposlenicima.

Organizacijsko građansko ponašanje može imati mnoge oblike, uključujući pomoć kolegama u njihovom poslu, volontiranje za neobvezne zadatke i potporu organizacijskim ciljevima. Ova ponašanja nisu eksplicitno nagrađena, ali pridonose ukupnom funkcioniranju organizacije i mogu poboljšati rad organizacije. Istraživanje je pokazalo da su zaposlenici koji se bave OGP-om zadovoljniji svojim poslom i manje je vjerojatno da će se uključiti u devijantno ponašanje, poput izostanaka s posla, kašnjenja ili krađe.

Jedan od čimbenika koji pridonose zadovoljstvu poslom je osjećaj da vas organizacija cijeni i poštuje. Vjerojatnije je da će zaposlenici koji smatraju da su njihovi doprinosi važni i priznati, biti zadovoljniji svojim poslom. Organizacijsko građansko ponašanje zaposlenicima pruža priliku da pozitivno utječu na organizaciju, a kada se njihov trud prizna, osjećaju se vrijedno i cijenjeno. To pak dovodi do povećanog zadovoljstva poslom. Još jedan faktor koji pridonosi zadovoljstvu poslom je osjećaj postignuća. Zaposlenici koji smatraju da daju značajan doprinos organizaciji zadovoljniji su svojim poslom. Također, organizacijsko građansko ponašanje zaposlenicima pruža priliku da se uključe u aktivnosti koje nadilaze njihove formalne zahtjeve posla, što im može pružiti osjećaj postignuća. Na primjer, zaposlenik koji dobrovoljno pomaže kolegi s teškim zadatkom i uspješno ga obavi može osjetiti osjećaj postignuća koji može doprinijeti njegovom zadovoljstvu poslom.

Organizacijsko građansko ponašanje također može doprinijeti zadovoljstvu poslom stvaranjem pozitivnog radnog okruženja. Kada se zaposlenici ponašaju kao podrška svojim kolegama i organizaciji, to stvara kulturu suradnje i timskog rada. To može dovesti do povećanog zadovoljstva poslom jer zaposlenici osjećaju da su dio poticajnog i pozitivnog radnog okruženja. Organizacije mogu iskoristiti organizacijsko građansko ponašanje za poboljšanje zadovoljstva zaposlenika stvaranjem kulture koja potiče i nagrađuje ovakvo ponašanje. To se može postići prepoznavanjem i nagrađivanjem zaposlenika koji su uključeni u organizacijsko građansko ponašanje, pružanjem mogućnosti zaposlenicima da se uključe u

ovakvo ponašanje i njegovanjem pozitivnog radnog okruženja koje potiče isto. Na primjer, organizacija bi mogla prepoznati zaposlenike koji sudjeluju u organizacijskom građanskom ponašanju kroz program prepoznavanja zaposlenika, omogućiti zaposlenicima da volontiraju za neobavezne zadatke i stvoriti pozitivno radno okruženje promicanjem timskog rada i suradnje.

3.2.2. Organizacijska predanost

Organizacijska predanost važan je čimbenik koji utječe na organizacijsko građansko ponašanje. Organizacijska predanost odnosi se na stupanj do kojeg se zaposlenici poistovjećuju sa svojom organizacijom i na stupanj predanosti istoj. To je psihološko stanje koje odražava privrženost i lojalnost zaposlenika organizaciji. Utvrđeno je da je organizacijska predanost pozitivno povezana s OGP-om. Zaposlenici koji su predani svojoj organizaciji vjerojatnije će se uključiti u ponašanje koje koristi organizaciji izvan zahtjeva njihovog posla.

Postoje tri komponente organizacijske predanosti: afektivna, normativna i kontinuirana predanost. Afektivna predanost emocionalna je vezanost za organizaciju, a zaposlenici s visokom afektivnom predanošću imaju snažno uvjerenje u vrijednosti i ciljeve organizacije. Normativna predanost temelji se na osjećaju obveze i dužnosti prema organizaciji. Zaposlenici s visokom normativnom predanošću osjećaju odgovornost prema organizaciji i vjeruju da joj trebaju ostati lojalni. Kontinuirana predanost temelji se na percipiranoj cijeni napuštanja organizacije. Zaposlenici s visokim angažmanom ostaju u organizaciji jer smatraju da su troškovi odlaska previsoki.

Afektivna predanost ima najjaču pozitivnu vezu s organizacijskim građanskim ponašanjem. Zaposlenici s visokom afektivnom predanošću imaju osjećaj pripadnosti i lojalnosti prema organizaciji, što ih motivira na ponašanje koje koristi organizaciji. Veća je vjerojatnost da će se ponašati na način da žele pomoći drugima i svojim kolegama, i spremniji su preuzeti dodatne zadatke kako bi pomogli organizaciji. Oni također pokazuju proaktivno ponašanje, kao što je predlaganje novih ideja i poboljšanja organizacije.

Normativna predanost također je pozitivno povezana s organizacijskim građanskim ponašanjem, ali odnos nije tako jak kao afektivna predanost. Zaposlenici s visokom normativnom obvezom osjećaju obvezu i dužnost prema organizaciji, što ih motivira na ponašanje koje koristi organizaciji. Veća je vjerojatnost da će se pridržavati organizacijskih pravila i propisa te su spremniji pomoći svojim kolegama. Kontinuirana predanost ima slab odnos s organizacijskim građanskim ponašanjem. Zaposlenici s visokom kontinuiranom predanošću mogu se uključiti u OGP jer smatraju da je to potrebno za održavanje statusa zaposlenja ili izbjegavanje negativnih posljedica. Međutim, njihov OGP možda nije tako iskren ili održiv kao kod onih s visokom afektivnom ili normativnom obvezom.

3.2.3. Percipirana organizacijska podrška

Percipirana organizacijska podrška odnosi se na mjeru do koje zaposlenici osjećaju da njihova organizacija cijeni njihov doprinos i brine o njihovoj dobrobiti. To je psihološko stanje na koje utječu politike, procedure i prakse organizacije, kao i interakcije između zaposlenika i njihovih nadređenih. Kada zaposlenici vide visoku razinu organizacijske podrške, veća je vjerojatnost da će se uključiti u organizacijsko građansko ponašanje.

Istraživanje je pokazalo da su zaposlenici koji percipiraju visoku razinu organizacijske podrške predaniji svojim organizacijama i imaju višu razinu zadovoljstva poslom. Oni također prijavljuju niže razine namjera promjene i vjerojatnije je da će ostati u organizaciji. Kada zaposlenici osjećaju da organizacija cijeni njihov doprinos i da je organizacija predana njihovoj dobrobiti, više su motivirani uzvratiti ponašanjem koje koristi organizaciji, tj. ponašanjem koje je u skladu s organizacijskim ciljevima. Jedan od načina na koji organizacije mogu povećati percipiranu organizacijsku podršku je implementacija poštene i dosljedne politike i prakse ljudskih resursa. Kada zaposlenici vide da se s njima postupa pošteno, veća je vjerojatnost da će vjerovati organizaciji i osjećati da se njihov doprinos cijeni. To može dovesti do viših razina percipirane organizacijske podrške i, zauzvrat, povećanog organizacijskog građanskog ponašanja. Još jedan čimbenik koji utječe na percipiranu organizacijsku podršku je kvaliteta odnosa između zaposlenika i njihovih nadređenih. Supervizori igraju ključnu ulogu u oblikovanju percepcije zaposlenika o organizaciji, a njihovi postupci mogu imati značajan utjecaj na percipiranu organizacijsku podršku. Kada nadređeni pokažu podršku svojim zaposlenicima, daju im povratne informacije i priznanja te stvaraju pozitivno radno okruženje, vjerojatnije je da će zaposlenici uočiti visoku razinu organizacijske podrške. Također, na percipiranu organizacijsku podršku može utjecati organizacijska kultura. Kultura koja naglašava dobrobit zaposlenika, potiče suradnju i cijeni različitost može dovesti do viših razina percipirane organizacijske podrške. Takva kultura potiče osjećaj zajedništva i pripadnosti među zaposlenicima, što može dovesti do povećanog zadovoljstva poslom i izraženijeg organizacijskog građanskog ponašanja.

3.2.4. Povjerenje u menadžment

Organizacijsko građansko ponašanje je važan čimbenik organizacijskog uspjeha jer povećava produktivnost, učinkovitost i opće zadovoljstvo poslom. Zaposlenici koji sudjeluju u OGP-u više su predani organizaciji, imaju bolje odnose sa svojim suradnicima i vjerojatnije je da će dugoročno ostati u organizaciji. Stoga je ključno da menadžeri razumiju čimbenike koji utječu na OGP, uključujući ulogu povjerenja u menadžmentu. Povjerenje u menadžment odnosi se na razinu povjerenja i uvjerenja koje zaposlenici imaju u radnje i odluke svojih menadžera. Zaposlenici koji vjeruju svojim menadžerima vjerojatnije će se uključiti u organizacijsko građansko ponašanje jer vjeruju da će njihov doprinos biti prepoznat i cijenjen. S druge strane,

manje je vjerojatno da će se zaposlenici koji nemaju povjerenja u svoje menadžere uključiti u OGP jer smatraju da njihov trud neće biti cijenjen ili nagrađen.

Postoji nekoliko načina na koje povjerenje u menadžment može utjecati na organizacijsko građansko ponašanje. Prvo, povjerenje poboljšava kvalitetu komunikacije između menadžera i zaposlenika. Kada zaposlenici vjeruju svojim menadžerima, vjerojatnije je da će dijeliti informacije, ideje i povratne informacije, što može dovesti do boljeg donošenja odluka i rješavanja problema. Ova otvorena komunikacija također omogućuje menadžerima da identificiraju područja u kojima zaposlenici mogu doprinijeti organizaciji putem organizacijskog građanskog ponašanja. Drugo, povjerenje u menadžment potiče pozitivno radno okruženje. Kada zaposlenici vjeruju svojim menadžerima, osjećaju se ugodnije i osjećaju podršku u svojim ulogama, što može dovesti do povećanog zadovoljstva poslom i spremnosti da idu iznad i dalje od svojih formalnih radnih dužnosti. Ovo pozitivno radno okruženje također promiče timski rad i suradnju, jer zaposlenici osjećaju da su dio kohezivne grupe koja pruža podršku. Treće, povjerenje u menadžment promiče osjećaj pravednosti i pravičnosti. Kada zaposlenici vjeruju da su njihovi menadžeri poštjeni i dosljedni u svojim odlukama, veća je vjerojatnost da će smatrati da se njihov doprinos cijeni i nagrađuje na odgovarajući način. Ova percepcija pravednosti i pravičnosti može motivirati zaposlenike da se uključe u organizacijsko građansko ponašanje jer vjeruju da će njihov trud biti prepoznat i cijenjen. Dakle, povjerenje u menadžment usko je povezano s organizacijskom kulturom. Kada menadžeri pokažu pouzdanost i integritet, daju primjer ostatku organizacije koji treba slijediti. To može dovesti do kulture povjerenja i otvorenosti, gdje se zaposlenici osjećaju ugodno angažirajući se u organizacijsko građansko ponašanje i podržavajući svoje kolege i organizaciju u cjelini.

Postoji nekoliko strategija koje menadžeri mogu koristiti za izgradnju povjerenja sa svojim zaposlenicima i promicanje OGP-a. Prvo, menadžeri bi trebali jasno i dosljedno komunicirati sa svojim zaposlenicima. To uključuje dijeljenje informacija o ciljevima i vrijednostima organizacije, kao i pružanje povratnih informacija i priznanja za doprinose zaposlenika. Drugo, menadžeri bi trebali biti transparentni u svojim procesima donošenja odluka. Kada zaposlenici razumiju razloge iza odluka, veća je vjerojatnost da će vjerovati svojim menadžerima i osjećati da se njihov doprinos cijeni. Ova transparentnost također promiče osjećaj pravednosti i pravičnosti, jer zaposlenici mogu vidjeti da se odluke donose na temelju objektivnih kriterija, a ne osobnih predrasuda ili preferencija. Treće, menadžeri bi trebali biti primjer. Kada menadžeri pokažu pouzdanost, poštenje i integritet, postavljaju pozitivan ton ostatku organizacije. To uključuje otvorenost za povratne informacije i kritike, priznavanje pogrešaka i preuzimanje odgovornosti za svoje postupke.

Također, menadžeri bi trebali stvoriti mogućnosti zaposlenicima da se uključe u organizacijsko građansko ponašanje. To može uključivati pružanje programa obuke i razvoja, poticanje pozitivne suradnje te prepoznavanje i nagrađivanje doprinosa zaposlenika. Stvaranjem kulture koja cijeni i podržava organizacijsko građansko ponašanje, menadžeri mogu izgraditi povjerenje sa svojim zaposlenicima i poboljšati organizacijski učinak.

3.2.5. Organizacijska pravda

Jedan čimbenik za koji je utvrđeno da je snažno povezan s organizacijskim građanskim ponašanjem je organizacijska pravda. Organizacijska pravda odnosi se na percipiranu pravednost politika i praksi organizacije. Kada zaposlenici doživljavaju svoju organizaciju kao poštenu, veća je vjerojatnost da će se uključiti u OGP. To je zato što se osjećaju da ih organizacija cijeni i motivirani su uzvratiti doprinoseći njezinom uspjehu. Razumijevanje važnosti organizacijske pravde može pomoći organizacijama da stvore pozitivno radno okruženje i potaknu zaposlenike da se ponašaju od koristi organizaciji.

Postoje tri definirane vrste organizacijske pravde: distributivna pravda, proceduralna pravda i interakcijska pravda. Distributivna pravda odnosi se na pravednost ishoda ili raspodjelu nagrada. Kada zaposlenici percipiraju da su ishodi koje dobivaju poštenu i ravnopravni, veća je vjerojatnost da će se uključiti u OGP. Na primjer, ako zaposlenik smatra da je njegov kolega dobio unapređenje koje je zaslužio, veća je vjerojatnost da će pomoći tom suradniku u njegovom radu. Proceduralna pravda odnosi se na pravednost postupaka i procesa koji se koriste za određivanje ishoda. Kada zaposlenici percipiraju da su postupci koji se koriste za donošenje odluka pravedni i transparentni, veća je vjerojatnost da će se uključiti u OGP. Na primjer, ako zaposlenik smatra da je proces napredovanja transparentan i objektivan, veća je vjerojatnost da će se uključiti u OGP jer vjeruje da se rezultati temelje na zaslugama, a ne favoriziranju. Interakcijska pravda odnosi se na pravednost interakcija između zaposlenika i njihovih nadređenih ili između samih zaposlenika. Kada zaposlenici vide da se prema njima postupa s poštovanjem i dostojanstvom, veća je vjerojatnost da će se uključiti u OGP. Na primjer, ako zaposlenik osjeća da njegov nadređeni sluša njegove brige i da se prema njima odnosi s poštovanjem, veća je vjerojatnost da će pomoći svojim suradnicima kada je to potrebno.

Istraživanje je pokazalo da su sve tri vrste organizacijske pravde pozitivno povezane s organizacijskim građanskim ponašanjem. Zaposlenici koji svoju organizaciju smatraju pravednom vjerojatnije će se uključiti u OGP od onih koji to ne čine. To je zato što su zaposlenici koji svoju organizaciju doživljavaju pravednom više predani svojoj organizaciji i vjerojatnije je da će se ponašati u skladu s dobrobit organizacije. Uz pozitivan odnos između organizacijske pravde i OGP-a, postoje i neki čimbenici koji mogu ublažiti ovaj odnos. Na primjer, istraživanje je pokazalo da je odnos između organizacijske pravde i OGP-a jači kada zaposlenici imaju visoku razinu zadovoljstva poslom. To je zato što kada su zaposlenici zadovoljni svojim poslom, veća je vjerojatnost da će se ponašati od koristi organizaciji.

3.2.6. Jasnoća uloge

Jedan čimbenik za koji se pokazalo da utječe na organizacijsko građansko ponašanje je jasnoća uloge. Jasnoća uloge odnosi se na mjeru u kojoj zaposlenici razumiju svoje radne odgovornosti, očekivanja koja drugi imaju od njih i kako njihov rad doprinosi ciljevima

organizacije. Kada zaposlenici jasno razumiju svoje uloge, veća je vjerojatnost da će se uključiti u OGP.

Postoji nekoliko načina na koje jasnoća uloge može utjecati na OGP. Prvo, zaposlenici koji jasno razumiju svoje uloge mogu bolje odrediti prioritete svog posla i upravljati svojim vremenom. To znači da je vjerojatnije da će imati kapacitet uključiti se u OGP, kao što je pomaganje kolegama ili preuzimanje dodatnih zadataka, bez zanemarivanja svojih primarnih odgovornosti. Osim toga, zaposlenici koji jasno razumiju svoje uloge manje su skloni iskusiti dvosmislenost uloge, što može dovesti do stresa i nezadovoljstva poslom. Kada se zaposlenici osjećaju sigurni u svoju sposobnost da zadovolje zahtjeve svog posla, vjerojatnije je da će se osjećati motiviranima da idu više od toga. Drugi način na koji jasnoća uloge može utjecati na OGP je kroz teoriju društvene razmjene. Teorija društvene razmjene sugerira da se pojedinci uključuju u društvene razmjene u kojima daju nešto vrijedno (kao što su OGP) u zamjenu za nešto vrijedno (kao što je priznanje, poštovanje ili društveni status). Kada zaposlenici jasno razumiju svoje uloge i očekivanja koja drugi imaju od njih, sposobniji su prepoznati prilike za uključivanje u OGP koje će vjerojatno biti nagrađene. Na primjer, vjerojatnije je da će zaposlenik koji razumije da organizacija cijeni timski rad i suradnju dobrovoljno pomoći kolegi u projektu, znajući da će njihov doprinos biti cijenjen.

Istraživanja su pružila empirijsku potporu za odnos između jasnoće uloge i OGP-a. Na primjer, istraživanje koje su proveli Podsakoff, MacKenzie, Paine i Bachrach (2000.), otkrilo je da zaposlenici koji su prijavili više razine jasnoće uloge, vjerojatnije će se uključiti u OGP, npr. kroz pomaganje kolegama ili davanje konstruktivnih povratnih informacija nadređenima. Slično tome, istraživanje koje su proveli Erdogan, Liden i Kraimer (2006.) otkrila je da je vjerojatnije da će se zaposlenici koji percipiraju visoku razinu jasnoće uloge uključiti u OGP, npr. kroz preuzimanja dodatnih odgovornosti ili volontiranja za dodatne zadatke. Važno je napomenuti da jasnoća uloge nije jedini ali je važan čimbenik koji treba uzeti u obzir, budući da može imati izravan utjecaj na razumijevanje zaposlenika o njihovim odgovornostima i njihovu sposobnost da se uključe u ponašanje koje koristi organizaciji. Organizacije mogu poduzeti nekoliko koraka za promicanje jasnoće uloge i, zauzvrat, povećati vjerojatnost OGP-a. Prvo, organizacije bi trebale osigurati da su opisi poslova jasni i ažurni. To znači ocrtavanje specifičnih odgovornosti, očekivanja učinka i utjecaja koje uloga ima na ciljeve organizacije. Osim toga, organizacije bi trebale zaposlenicima pružati redovite povratne informacije o njihovom učinku, kako bi mogli procijeniti ispunjavaju li očekivanja i prepoznati prilike za poboljšanje.

Organizacije također mogu promicati jasnoću uloga pružanjem mogućnosti obuke i razvoja. To može uključivati obuku vezanu uz vještine specifične za posao, kao i šire vještine poput komunikacije i timskog rada. Ulaganjem u razvoj zaposlenika, organizacije im mogu pomoći da bolje razumiju svoje uloge i kako se njihovi doprinosi uklapaju u ciljeve organizacije. Konačno, organizacije bi trebale poticati otvorenu komunikaciju i povratne informacije. To znači stvaranje kulture u kojoj se zaposlenici osjećaju ugodno komunicirajući i postavljajući pitanja jer znaju da će dobiti konstruktivnu povratnu informaciju.

3.2.7. Osobne karakteristike

Osobne karakteristike kao što su savjesnost, empatija i proaktivnost igraju važnu ulogu u organizacijskom građanskom ponašanju. Zaposlenici koji posjeduju ove osobne karakteristike vjerojatnije će se uključiti u OGP-e kao što je pomaganje kolegama, prisustvovanje sastancima i sudjelovanje u dobrovoljnim aktivnostima koje poboljšavaju ukupni učinak organizacije.

Savjesnost je jedna od najvažnijih osobina ličnosti vezanih uz OGP. Vjerojatnije je da će se pojedinci koji su savjesni uključiti u OGP jer imaju snažan osjećaj odgovornosti, pouzdani su i skloni su slijediti pravila i procedure. Vjerojatnije je da će savjesni zaposlenici biti točni, dolaziti na sastanke i izvršavati zadatke na vrijeme. Također je vjerojatnije da će preuzeti dodatne zadatke koji nisu dio opisa njihovog posla. Istraživanje koje su proveli Organ i Ryan (1995.), otkrilo je da će savjesni zaposlenici vjerojatnije sudjelovati u OGP-ima. U ovom istraživanju, autori su otkrili da su pojedinci koji su postigli visoku ocjenu savjesnosti vjerojatnije da će se uključiti u ponašanja kao što su pomaganje kolegama i volontiranje za dodatne zadatke. Vjerojatnije je da će savjesni zaposlenici biti poštteni i vrijedni povjerenja, što je bitno za izgradnju pozitivnih odnosa s kolegama i nadređenima. Empatija je još jedna osobna karakteristika koja je bitna za OGP.

Empatija se odnosi na sposobnost razumijevanja i dijeljenja osjećaja drugih. Zaposlenici koji su empatični vjerojatnije će pomoći kolegama koji se bore s problemima na poslu ili osobnim problemima. Empatija je također važna u izgradnji pozitivnih odnosa s kolegama i nadređenima, što je bitno za učinkovit timski rad i suradnju. Istraživanje koje su proveli Organ i Konovsky (1989.), otkrilo je da su pojedinci koji imaju visoku ocjenu empatije posjeduju izraženu sposobnost nadilaženja svojih formalnih radnih obaveza.

Empatični zaposlenici također će vjerojatnije pružiti podršku i razumijevanje, što može pomoći u stvaranju pozitivnog radnog okruženja. Proaktivnost je još jedna osobna karakteristika koja je važna za OGP. Proaktivnost se odnosi na sklonost preuzimanju inicijative i predviđanju problema prije nego što se pojave. Vjerojatnije je da će proaktivni zaposlenici preuzeti dodatne zadatke i odgovornosti koje nisu dio njihovog službenog opisa posla. Također je vjerojatnije da će predložiti nove ideje i prijedloge koji mogu koristiti organizaciji. Proaktivni zaposlenici također imaju veću vjerojatnost da će biti inovativni i prilagodljivi, što je bitno za organizacije koje rade u okruženju koje se brzo mijenja.

Druge osobne karakteristike koje se odnose na OGP uključuju susretljivost, otvorenost i emocionalnu stabilnost. Ugodniji zaposlenici vjerojatnije će biti kooperativni, pružati podršku i s njima je lakše raditi. Vjerojatnije je da će otvoreni zaposlenici biti kreativni, maštoviti i spremni na rizik. Također je vjerojatnije da će predložiti nove ideje i prijedloge koji mogu koristiti organizaciji. Ovakvi emocionalno stabilni zaposlenici su smireniji, staloženiji i sposobniji se učinkovito nositi sa stresom. Također se smatra da su ovakvi zaposlenici pouzdani, što je bitno za izgradnju pozitivnih odnosa s kolegama i nadređenima.

3.3. Važnost socijalne dimenzije posla u poticanju organizacijskog građanskog ponašanja

Organizacijsko građansko ponašanje odnosi se na radnje koje poduzimaju zaposlenici koje nadilaze opis njihovog posla, ali ipak doprinose ukupnom uspjehu organizacije. Takve radnje uključuju pomaganje kolegama, volontiranje za zadatke i preuzimanje inicijative za poboljšanje radnog okruženja. Ovakva ponašanja mogu imati značajan utjecaj na izvedbu i uspjeh organizacije. Jedan ključni čimbenik koji može potaknuti organizacijsko građansko ponašanje je socijalna dimenzija posla. To se odnosi na međuljudske odnose koji postoje između zaposlenika na radnom mjestu. Socijalna dimenzija posla igra ključnu ulogu u poticanju organizacijskog građanskog ponašanja (OGP-a), što se odnosi na diskrecijske i dobrovoljne radnje koje poduzimaju zaposlenici, a koje nisu izričito potrebne, ali doprinose ukupnoj učinkovitosti i dobrobiti organizacije. Dok razni čimbenici pridonose OGP-u, poput zadovoljstva poslom, organizacijske predanosti i vodstva, socijalni aspekt posla značajno utječe na opseg u kojem se zaposlenici ponašaju građanski. Kada se zaposlenici osjećaju povezani sa svojim kolegama, veća je vjerojatnost da će se ponašati od koristi organizaciji u cjelini. Dakle, važno je znati i razumjeti važnost socijalne dimenzije rada u poticanju OGP-a, ali i strategije koje organizacije mogu koristiti za poticanje snažne društvene mreže među svojim zaposlenicima.

Prije svega, socijalna dimenzija posla potiče pozitivne odnose među zaposlenicima, što zauzvrat potiče osjećaj pripadnosti i privrženosti organizaciji. Kada se pojedinci osjećaju povezani sa svojim kolegama i radnim mjestom, veća je vjerojatnost da će pokazivati ponašanja koja nadilaze njihove formalne poslovne odgovornosti. To može uključivati pomaganje kolegama, pokazivanje ljubaznosti i dijeljenje informacija i resursa. Prisutnost mreža socijalne podrške na radnom mjestu stvara okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju vrijedno i cijenjeno, čime se povećava njihova motivacija da se uključe u građanska ponašanja. Štoviše, socijalna dimenzija posla utječe na percepciju poštenja i pravde unutar organizacije kod zaposlenika. Kada pojedinci vide da se prema njima njihovi nadređeni i suradnici ponašaju pošteno i ravnopravno, vjerojatnije je da će uzvratiti uključivanjem u OGP. Društvene interakcije, kao što je komunikacija puna poštovanja, jednake mogućnosti za sudjelovanje i prepoznavanje individualnih doprinosa, pridonose pozitivnoj radnoj klimi koja potiče zaposlenike da daju dodatni trud za organizaciju. Nasuprot tome, nedostatak socijalne podrške ili percipirana nepravednost može dovesti do negativnih emocija, smanjenog zadovoljstva poslom i smanjene volje za diskrecijskim ponašanjem.

Socijalna dimenzija posla također igra značajnu ulogu u poticanju osjećaja zajedničkih vrijednosti i organizacijske kulture. Kada se zaposlenici osjećaju povezanim s misijom, vizijom i vrijednostima organizacije, veća je vjerojatnost da će svoje ponašanje uskladiti s tim idealima. Uključivanjem u organizacijsko građansko ponašanje zaposlenici iskazuju predanost ciljevima organizacije i svoju identifikaciju s organizacijskom kulturom. Društvene interakcije, kao što su aktivnosti izgradnje tima, zajednički rituali i komunikacija organizacijskih vrijednosti, stvaraju osjećaj kolektivnog identiteta i svrhe, što pozitivno utječe na volju zaposlenika da se uključe u organizacijsko građansko ponašanje. Također, socijalna dimenzija posla omogućuje razvoj povjerenja i suradnje među zaposlenicima. Povjerenje je temeljni

element u svakoj organizaciji, jer stvara pozitivno radno okruženje u kojem se pojedinci osjećaju sigurno i sigurno. Kada zaposlenici vjeruju svojim suradnicima i nadređenima, spremniji su preuzeti rizike, surađivati i pridonijeti uspjehu organizacije. Društvene interakcije koje promiču povjerenje, poput otvorene komunikacije, transparentnosti i međusobnog poštovanja, stvaraju poticajno radno okruženje koje potiče zaposlenike da se uključe u organizacijsko građansko ponašanje. Osim toga, socijalna dimenzija rada pruža prilike za učenje, rast i dijeljenje znanja. Kada zaposlenici imaju pristup društvenim mrežama i interakcijama, mogu učiti od svojih kolega, razmjenjivati ideje i stjecati nove vještine i znanja. Ovaj kontinuirani proces učenja ne samo da koristi pojedincu, već također poboljšava ukupnu izvedbu i inovativnost unutar organizacije. Društvene interakcije koje potiču učenje, kao što su mentorski programi, međufunkcionalni timovi i platforme za razmjenu znanja, stvaraju okruženje u kojem su zaposlenici motivirani da se uključe u organizacijsko građansko ponašanje dijeleći svoju stručnost i pomažući drugima. Nadalje, socijalna dimenzija posla ima značajan utjecaj na dobrobit zaposlenika i zadovoljstvo poslom. Pozitivne društvene interakcije, kao što su osjećaj podrške, prijateljstva i osjećaj prijateljstva, pridonose pozitivnoj radnoj klimi koja poboljšava emocionalnu i psihičku dobrobit zaposlenika. Kada se pojedinci osjećaju sretno i zadovoljno na svom radnom mjestu, veća je vjerojatnost da će se ponašati od koristi organizaciji u cjelini. Zaposlenici koji imaju visoku razinu zadovoljstva poslom vjerojatnije će se uključiti u organizacijsko građansko ponašanje jer osjećaju ispunjenje i intrinzičnu motivaciju u svom poslu.

3.3.1. Društvene veze i organizacijsko građansko ponašanje

Veza između društvenih veza i organizacijskog građanskog ponašanja (OGP-a) tema je od velikog interesa u organizacijskoj psihologiji i studijama menadžmenta. OGP se odnosi na diskrecijska ponašanja koja nisu izričito nagrađena ili propisana formalnim opisom posla, ali doprinose ukupnoj učinkovitosti i dobrobiti organizacije. Ta ponašanja mogu uključivati pomaganje drugima, volontiranje za dodatne zadatke, davanje prijedloga za poboljšanje i pokazivanje pozitivnog stava prema poslu. Društvene veze, s druge strane, odnose se na odnose koje pojedinci stvaraju unutar svog radnog mjesta. Te se veze mogu okarakterizirati razinom povjerenja, suradnje i podrške među suradnicima. Društvene veze mogu biti formalne, kao što su odnosi s nadređenima ili podređenima, ili neformalne, kao što su prijateljstva među vršnjacima.

Socijalna dimenzija posla ključna je u poticanju OGP-a jer stvara osjećaj zajedništva među zaposlenicima. Kada zaposlenici osjećaju pripadnost, veća je vjerojatnost da će preuzeti dodatne odgovornosti i pomoći svojim kolegama. To može rezultirati višim razinama produktivnosti, boljim timskim radom i poboljšanom općom izvedbom. Jedno istraživanje koje su proveli istraživači sa Sveučilišta Južne Australije otkrila je da su društvene veze među zaposlenicima bile pozitivno povezane s OGP-om. Istraživanje je pokazalo da su zaposlenici koji su imali jake odnose sa svojim kolegama bili skloniji ponašanju koje je koristilo organizaciji, kao što je pomaganje u zadacima izvan opisa njihovog posla ili volontiranje za

dodatne odgovornosti. To sugerira da je stvaranje snažne društvene mreže među zaposlenicima kritičan čimbenik u poticanju OGP-a. Drugo istraživanje, objavljeno u *Journal of Organizational Behavior*, otkrilo je da je socijalna podrška kolega značajan prediktor OGP-a. Istraživanje je pokazalo da su se zaposlenici koji su osjećali podršku svojih kolega vjerojatnije ponašali izvan opisa njihovog posla. Ovo naglašava važnost stvaranja radnog okruženja u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjenima i podrškom svojih kolega. Brojna su istraživanja proučavala odnos između društvenih veza i OGP-a, dosljedno pronalazeći pozitivnu povezanost između istih. Jedno od mogućih objašnjenja za ovu vezu je teorija socijalne razmjene, koja sugerira da je vjerojatnije da će se pojedinci uključiti u OGP kada vide pozitivne društvene razmjene sa svojim kolegama. Kad zaposlenici imaju snažne društvene veze, osjećaju pripadnost, prijateljstvo i uzajamnu podršku, što ih motivira da idu iznad i dalje od formalnih zahtjeva posla. Snažne društvene veze potiču pozitivno radno okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju ugodno tražeći pomoć, nudeći pomoć i surađujući na projektima. Ova poboljšana mreža socijalne podrške smanjuje percepciju stresa povezanog s poslom i zahtjeve posla, stvarajući pozitivnije psihološko stanje. Zaposlenici koji osjećaju podršku i vrijednost svojih suradnika vjerojatnije će se ponašati na način koji koristi organizaciji kao cjelini. Uz teoriju socijalne razmjene, teorija društvenog identiteta također pruža uvid u odnos između društvenih veza i organizacijskog građanskog ponašanja. Prema ovoj teoriji, pojedinci crpe dio svog samopoštovanja iz grupa kojima pripadaju, kao što je njihov radni tim ili odjel. Kada pojedinci imaju pozitivne društvene veze unutar tih grupa, razvijaju snažan osjećaj grupnog identiteta i vjerojatnije je da će se ponašati u skladu s interesima grupe, uključujući OGP. Nadalje, društvene veze mogu olakšati razmjenu informacija i znanja unutar organizacije. Snažne društvene veze potiču razmjenu ideja, iskustava i najboljih praksi, što dovodi do povećanja inovativnosti, rješavanja problema i ukupne organizacijske učinkovitosti. Kada zaposlenici imaju pristup raznolikoj mreži kolega, vjerojatnije je da će učiti jedni od drugih, prilagoditi se promjenama i pozitivno pridonijeti ciljevima organizacije. Važno je napomenuti da društvene veze nisu ograničene samo na suradnike unutar neposrednog tima ili odjela. Odnosi među odjelima i veze s pojedincima na različitim hijerarhijskim razinama također mogu utjecati na OGP. Pozitivne društvene veze među odjelima poboljšavaju komunikaciju, suradnju i koordinaciju, što dovodi do boljih organizacijskih rezultata. Međutim, bitno je prepoznati da je odnos između društvenih veza i organizacijskog građanskog ponašanja dvosmjerna ulica. Dok društvene veze mogu potaknuti OGP, uključivanje u OGP ponašanja može zauzvrat ojačati društvene veze. Kada se zaposlenici ponašaju od pomoći i podržavaju, oni grade društveni kapital, koji se odnosi na rezervoar dobre volje, povjerenja i kooperativnih odnosa koji su dostupni pojedincima ili grupama. Ovaj društveni kapital, zauzvrat, može se koristiti za povećanje resursa, dobivanje informacija i poboljšanje društvenog položaja unutar organizacije.

Za stvaranje okruženja koje potiče društvene veze i OGP, organizacije mogu usvojiti nekoliko strategija. Prije svega, ključno je njegovati kulturu koja cijeni timski rad, suradnju i uzajamnu podršku. Organizacije mogu poticati društvene interakcije kroz aktivnosti izgradnje tima, međufunkcionalne projekte i neformalna okupljanja. Pružanje mogućnosti zaposlenicima da se povežu i izgrade odnose izvan formalnih radnih okruženja može ojačati društvene veze i u konačnici promovirati OGP. Također, vođe igraju ključnu ulogu u olakšavanju društvenih veza

i promicanju OGP-a. Lideri kojima je prioritet otvorena komunikacija, izgradnja povjerenja i dobrobit zaposlenika mogu stvoriti okruženje u kojem društvene veze napreduju. Lideri mogu aktivno poticati zaposlenike da se uključe u OGP prepoznavanjem i nagrađivanjem takvih ponašanja kod svojih zaposlenika.

3.3.2. Strategije za poticanje snažne društvene mreže

U današnjem radnom okruženju koje se brzo razvija, poticanje snažne društvene mreže unutar dizajna posla postaje sve važnije. Snažna društvena mreža ne samo da poboljšava suradnju i komunikaciju, već također promiče dobrobit zaposlenika i cjelokupni organizacijski uspjeh.

Bitna komponenta poticanja snažne društvene mreže unutar dizajna posla je stvaranje učinkovite strukture tima. Organizacije bi trebale nastojati izgraditi raznolike, multidisciplinarnе timove koji okupljaju pojedince s različitim skupovima vještina, perspektivama i iskustvom. Ova raznolikost ne samo da poboljšava kreativnost i rješavanje problema, već također potiče društvenu interakciju i razmjenu ideja. Članove tima treba odabrati na temelju njihove kompatibilnosti i sposobnosti suradnje, osiguravajući kohezivno radno okruženje koje podržava. Osim raznolikosti, ključno je uspostavljanje jasnih uloga i odgovornosti unutar tima. Svaki član tima trebao bi imati definiran skup zadataka i ciljeva koji su u skladu s cjelokupnim timom i organizacijskim ciljevima. Ova jasnoća potiče osjećaj pripadnosti i svrhe, dopuštajući pojedincima da razumiju svoje doprinose i razviju jače odnose unutar tima. Učinkovita komunikacija kamen je temeljac izgradnje snažne društvene mreže unutar dizajna posla. Organizacije bi trebale osigurati više kanala za komunikaciju, omogućujući članovima tima da se povežu, razmjenjuju ideje i lako traže podršku. Tradicionalne metode kao što su sastanci licem u lice i e-pošta trebaju se nadopuniti modernim komunikacijskim alatima kao što su platforme za izravnu razmjenu poruka i softver za videokonferencije. Ovi alati olakšavaju interakciju u stvarnom vremenu, bez obzira na geografske granice, i potiču otvoreni dijalog među članovima tima. Također, organizacije bi trebale poticati transparentnost u komunikaciji. Redovita ažuriranja, izvješća o napretku i dijeljenje relevantnih informacija trebaju biti prioritet kako bi se osiguralo da su svi članovi tima dobro informirani. Transparentna komunikacija gradi povjerenje i potiče kulturu inkluzivnosti, omogućujući zaposlenicima da se osjećaju cijenjenima i povezanim sa širim organizacijskim kontekstom. Priznanje igra vitalnu ulogu u poticanju snažne društvene mreže unutar dizajna posla. Organizacije bi trebale implementirati robusne sustave za priznavanje i nagrađivanje doprinosa zaposlenika. Priznavanje pojedinačnih i timskih postignuća ne samo da podiže moral, već i jača međuljudske odnose na radnom mjestu. Javno priznavanje iznimnog učinka, bilo putem usmene pohvale, pismene pohvale ili programa priznanja zaposlenika, unapređuje prijateljstvo i potiče pozitivno radno okruženje. Uz formalne programe priznanja, njegovanje kulture poštovanja i zahvalnosti jednako je važno. Poticanje članova tima da izraze zahvalnost za trud svojih kolega može značajno ojačati društvene veze i stvoriti osjećaj jedinstva unutar tima. Jednostavne geste kao što su poruke zahvale, timski

izleti ili male proslave uvelike doprinose promicanju snažne društvene mreže unutar dizajna posla. Angažman zaposlenika igra ključnu ulogu u poticanju snažne društvene mreže. Organizacije bi trebale dati prioritet stvaranju okruženja koje promiče dobrobit zaposlenika, motivaciju i osjećaj pripadnosti.

Stvaranje snažne društvene mreže među zaposlenicima zahtijeva namjeran napor organizacije. Neke od strategija koje organizacije mogu koristiti za stvaranje osjećaja zajedništva među svojim zaposlenicima su poticanje društvene interakcije, stvaranje poticajnog okruženja, poticanje suradnje i pružanje prilika za razvoj. Poticanje društvene interakcije među zaposlenicima učinkovit je način za stvaranje osjećaja zajedništva na radnom mjestu. Organizacije mogu organizirati društvene događaje kao što su team-building aktivnosti, happy hours ili prilike za volontiranje kako bi okupile zaposlenike i promicale društvene veze. Stvaranje poticajnog okruženja u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjeno i poštovano također može potaknuti organizacijsko građansko ponašanje. Organizacije mogu implementirati politike koje promiču ravnotežu između poslovnog i privatnog života, nude fleksibilne radne aranžmane ili osiguravaju resurse za dobrobit zaposlenika. Poticanje suradnje među zaposlenicima također može potaknuti osjećaj zajedništva na radnom mjestu. Organizacije mogu koristiti alate za suradnju kao što su softver za upravljanje projektima, komunikacijske platforme i internetski forumi za olakšavanje timskog rada i poticanje društvenih veza. Pružanje prilika za razvoj zaposlenika također može potaknuti organizacijsko građansko ponašanje. Organizacije mogu ponuditi programe obuke, mogućnosti mentorstva ili druge prilike za profesionalni razvoj kako bi pomogle zaposlenicima da razviju svoje vještine i osjećaju da su uloženi u uspjeh organizacije.

3.3.3. Uloga vodstva u poticanju snažne društvene mreže

U današnjem međusobno povezanom svijetu važnost društvenih mreža ne može se precijeniti. Jaka društvena mreža pojedincima pruža osjećaj pripadnosti, podršku i prilike za rast. Dok se društvene mreže često povezuju s osobnim odnosima, one su jednako važne u profesionalnim okruženjima. Vodstvo igra ključnu ulogu u poticanju snažne društvene mreže unutar organizacija, zajednica, pa čak i šireg društva.

Vodstvo služi kao temelj za izgradnju snažne društvene mreže stvaranjem osjećaja zajedništva među pojedincima. Učinkoviti lideri prepoznaju važnost njegovanja zajedničkog identiteta i osjećaja pripadnosti. Oni stvaraju uključivo okruženje u kojem se svatko osjeća cijenjenim i povezanim s višom svrhom. Poticanjem otvorene komunikacije i aktivnim slušanjem svojih zaposlenika, voditelji uspostavljaju povjerenje i promiču osjećaj psihološke sigurnosti unutar grupe. Postavljaju jasna očekivanja i stvaraju poticajnu atmosferu koja potiče sudjelovanje i suradnju. Kroz svoje postupke i riječi, vođe pokazuju empatiju i razumijevanje, njegujući okruženje u kojem se pojedinci osjećaju ugodno izražavajući se i stvarajući značajne veze s drugima.

Vodstvo igra vitalnu ulogu u izgradnji i njegovanju odnosa unutar društvene mreže. Lideri razumiju da su odnosi temelj jake zajednice i ulažu vrijeme i trud u razvijanje veza među pojedincima. Oni potiču i olakšavaju interakciju organiziranjem aktivnosti izgradnje tima, umrežavanja i foruma za otvoreni dijalog. Promicanjem interakcije licem u lice i stvaranjem prilika za povezivanje ljudi na osobnoj i profesionalnoj razini, voditelji olakšavaju stvaranje snažnih odnosa unutar društvene mreže. Oni potiču mentorstvo i podršku vršnjaka, njegujući okruženje u kojem pojedinci mogu učiti jedni od drugih i rasti zajedno. Također, voditelji daju primjer aktivnim sudjelovanjem s članovima mreže, pokazujući istinski interes za njihove živote i njegujući značajne veze. Vodstvo igra ključnu ulogu u promicanju suradnje unutar društvene mreže. Učinkoviti lideri razumiju da je suradnja ključna za iskorištavanje kolektivne inteligencije i različitih perspektiva grupe. Njeguju kulturu timskog rada i suradnje, gdje se pojedinci potiču na dijeljenje ideja, davanje povratnih informacija i zajednički rad na zajedničkim ciljevima. Lideri daju jasne smjernice i uspostavljaju okvir koji potiče suradnju, naglašavajući važnost kolektivnih postignuća u odnosu na individualna postignuća. Oni olakšavaju razmjenu znanja i vještina potičući međufunkcionalnu suradnju i stvarajući platforme za razmjenu najboljih praksi. Promicanjem suradnje, lideri jačaju društvenu strukturu mreže, omogućujući pojedincima da iskoriste međusobne snage i zajednički postignu veće rezultate. Vodstvo igra ključnu ulogu u promicanju društvene kohezije unutar društvene mreže. Učinkoviti lideri razumiju značaj zajedničkih vrijednosti, normi i ciljeva u poticanju osjećaja jedinstva i kohezije. Uspostavljaju uvjerljivu viziju koja odjekuje među članovima mreže, nadahnjujući ih da rade zajedno prema zajedničkom cilju. Lideri komuniciraju vrijednosti i principe koji podupiru društvenu mrežu, osiguravajući da ih svi razumiju i da se slažu s njima. Aktivno promiču raznolikost i uključenost, prepoznajući da raznolika mreža s različitim perspektivama i iskustvima obogaćuje cjelokupno društveno tkivo. Lideri njeguju okruženje koje slavi različitost, potiče dijalog pun poštovanja i cijeni doprinose svakog pojedinca. Promicanjem društvene kohezije, lideri stvaraju snažnu i otpornu društvenu mrežu sposobnu prebroditi izazove i postići održivi uspjeh.

Dakle, vodstvo igra ključnu ulogu u poticanju snažne društvene mreže među zaposlenicima. Lideri kojima je prioritet stvaranje poticajnog i suradničkog radnog okruženja mogu imati značajan utjecaj na poticanje organizacijskog građanskog ponašanja. Neki od načina na koje vođe mogu poticati snažnu društvenu mrežu među zaposlenicima su otvoreno komuniciranje i postavljanje primjera. Komunikacija je ključna za poticanje snažne društvene mreže. Lideri koji otvoreno i transparentno komuniciraju sa svojim zaposlenicima stvaraju pozitivnu podlogu za razvijanje društvenih mreža. Lideri koji modeliraju ponašanja koja žele vidjeti kod svojih zaposlenika mogu imati značajan utjecaj na poticanje snažne društvene mreže. Pokazujući spremnost na suradnju, pomoć drugima i preuzimanje dodatnih odgovornosti, vođe mogu potaknuti svoje zaposlenike da čine isto.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI SOCIJALNE DIMENZIJE POSLA I ORGANIZACIJSKOG GRAĐANSKOG PONAŠANJA

U ovom poglavlju prikazano je empirijsko istraživanje povezanosti socijalne dimenzije posla i organizacijskog građanskog ponašanja. Prvi dio obuhvaća opis mjernih instrumenata na temelju kojih je kreiran anketni upitnik, kao i uzorak ispitanika. U drugom dijelu su prikazani i opisani rezultati istraživanja, a u trećem ograničena istraživanja.

4.1. Metodologija istraživanja

U ovom istraživanju ispitivala se povezanost socijalne dimenzije posla i organizacijskog građanskog ponašanja. U svrhu provedbe istraživanja kreiran je visoko strukturirani anketni upitnik koji je upućen zaposlenicima u hrvatskim organizacijama. Anketni upitnik izrađen je pomoću alata SurveyMonkey.

Prvi dio anketnog upitnika podrazumijeva demografske varijable ispitanika koje uključuju dob, spol, najviši stupanj završenog obrazovanja (niži od SSS, SSS, VŠS, VSS, viši od VSS), duljinu radnog staža u trenutnoj organizaciji (manje od 1 godine, 1-5 godina, 6-10 godina, više od 10 godina), duljinu radnog staža na trenutnom radnom mjestu (manje od 1 godine, 1-5 godina, 6-10 godina, više od 10 godina) te hijerarhijsku poziciju u organizaciji (zaposlenik, niska razina menadžmenta, srednja razina menadžmenta, visoka razina menadžmenta).

Nakon demografskih varijabli ispitanika slijedi četiri skupine pitanja koja su podijeljena na tri skupine pitanja o socijalnoj dimenziji posla, te jednu skupinu pitanja o organizacijskom građanskom ponašanju. Socijalna dimenzija posla ispitana je pitanjima o radnoj situaciji u organizacijama ispitanika. Mjerni instrument socijalne dimenzije posla koji je preuzet u ovom istraživanju razvili su Morgeson i Humphrey 2006. godine.

Prvi dio pitanja o socijalnoj dimenziji posla odnosio se na socijalnu potporu na poslu te obuhvaća pet pitanja. Ispitanici su odgovarali odabirom jedne od opcija razine slaganja s tvrdnjom prema Likertovoj mjernoj ljestvici, i to za pet stupnjeva slaganja: 1- u potpunosti se ne slažem, 2- uglavnom se ne slažem, 3- niti se slažem niti se ne slažem, 4 – uglavnom se slažem i 5 - u potpunosti se slažem. Pitanjima o međuljudskim odnosima ispitana je povezanost s drugim zaposlenicima, razvijenost prijateljstava, te interes za dobrobit drugih na radnom mjestu u posljednjih mjesec dana.

U drugom dijelu pitanja o socijalnoj dimenziji posla ispitana je pokrenuta međuovisnost i primljena međuovisnost ispitanika na radnom mjestu u posljednjih mjesec dana. Ovaj dio obuhvaća šest pitanja. Treći dio pitanja o socijalnoj dimenziji posla također se sastoji od šest pitanja, a njime je ispitana interakcija izvan organizacije i primanje povratnih informacija u posljednjih mjesec dana.

U četvrtom dijelu ankete ispitano je organizacijsko građansko ponašanje kod ispitanika pomoću mjernog instrumenta kojeg su razvili Podsakoff, McKenzie, Moorman i Fetter 1990. godine. Organizacijsko građansko ponašanje ispitano je pomoću deset pitanja za koja su ispitanici odabrali jednu od pet razina slaganja prema Likertovoj mjernoj ljestvici za razinu slaganja: 1- u potpunosti se ne slažem, 2- uglavnom se ne slažem, 3- niti se slažem niti se ne slažem, 4 – uglavnom se slažem i 5 - u potpunosti se slažem. Pitanjima o organizacijskom građanskom ponašanju ispitana je sposobnost pomaganja drugima, svjesnost posljedica vlastitih postupaka, poštivanje pravila organizacije i angažiranost zaposlenika na radnom mjestu u posljednjih mjesec dana.

U tablici 4.1. nalazi se prikaz svih anketnih pitanja prema kategorijama te su u lijevom stupcu navedene njihove pripadajuće čestice.

Tablica 4.1. Anketna pitanja prema kategorijama

KATEGORIJA	ANKETNO PITANJE
SOCIJALNA DIMENZIJA POSLA - socijalna potpora <i>(Morgeson i Humphrey, 2006.)</i>	U svom poslu imam priliku razviti bliska prijateljstva.
	U svom poslu imam priliku upoznati druge ljude.
	Moj nadređeni brine za dobrobit ljudi koji rade za njega/nju.
	Ljudi s kojima radim osobno se zanimaju za mene.
	Ljudi s kojima radim su prijateljski raspoloženi.
SOCIJALNA DIMENZIJA POSLA - pokrenuta međuovisnost <i>(Morgeson i Humphrey, 2006.)</i>	Moj posao zahtijeva od mene da završim svoj posao prije nego što drugi završe svoj posao.
	Poslovi mojih kolega izravno ovise o mom poslu.
	Dok moj posao nije obavljen, drugi poslovi ne mogu biti dovršeni.
SOCIJALNA DIMENZIJA POSLA - primljena međuovisnost <i>(Morgeson i Humphrey, 2006.)</i>	Na moje poslovne aktivnosti uvelike utječe rad drugih ljudi.
	Dovršenje mog posla ovisi o radu mnogo različitih ljudi.
	Moj posao se ne može obaviti ako drugi ne rade svoj posao.
SOCIJALNA DIMENZIJA POSLA - interakcija izvan organizacije <i>(Morgeson i Humphrey, 2006.)</i>	Moj posao zahtijeva provođenje puno vremena s ljudima izvan moje organizacije.
	Na poslu često komuniciram s ljudima koji ne rade za istu organizaciju kao ja.
	Moj posao uključuje veliku količinu interakcije s ljudima izvan moje organizacije.
SOCIJALNA DIMENZIJA POSLA - povratne informacije <i>(Morgeson i Humphrey, 2006.)</i>	Od svog voditelja i suradnika dobivam puno informacija o svom radnom učinku.
	Drugi ljudi u organizaciji, poput menadžera i suradnika, daju informacije o učinkovitosti (npr. kvaliteti i kvantiteti) mog radnog učinka.

	Primam povratne informacije o svom učinku od drugih ljudi u svojoj organizaciji (kao što je moj menadžer ili suradnici).
ORGANIZACIJSKO GRAĐANSKO PONAŠANJE <i>(Podsakoff, McKenzie, Moorman i Fetter, 1990.)</i>	Ne uzimam dodatne pauze.
	Poštujem pravila tvrtke čak i kad me nitko ne gleda.
	Uvijek se fokusiram na ono što nije u redu, a ne na pozitivnu stranu.
	Uvijek pronalazim greške u onome što organizacija radi.
	Prisustvujem događanjima koja nisu obavezna, ali pomažu imidžu organizacije.
	Čitam i pratim objave i dopise svoje organizacije.
	Poduzimam korake za spriječavanje problema s ostalim zaposlenicima.
	Razmišljam o utjecaju svojih postupaka na suradnike.
	Pomažem drugima koji imaju previše posla.
	Rado pomažem drugima koji imaju probleme na poslu.

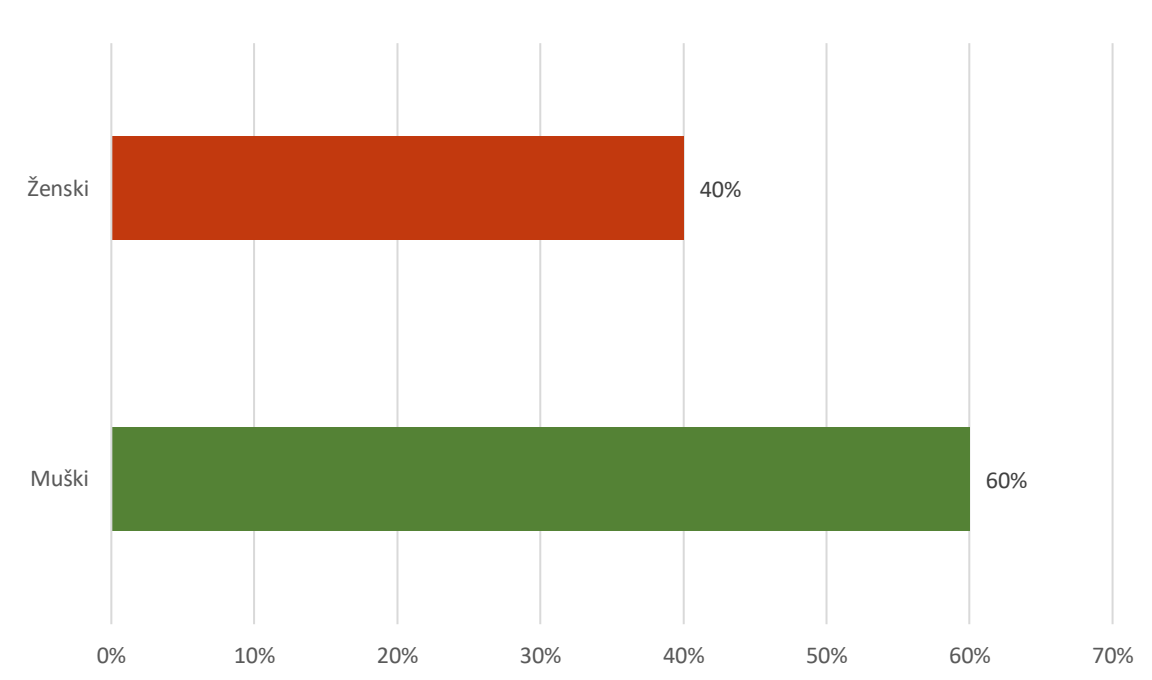
Nadalje, u tablici 4.2. prikazana je struktura ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju. U istraživanju je sudjelovalo 50 ispitanika. Na odgovorima ispitanika provedena je analiza deskriptivnih pokazatelja o ispitanicima, odnosno osnovne mjere uzorkovanja koje su izračunate u programu IBM SPSS Statistics. Prikazane su sljedeće vrijednosti deskriptivnih pokazatelja: aritmetička sredina, medijan, mod, standardna devijacija te minimum i maksimum. Navedene vrijednosti deskriptivnih pokazatelja odnose se na nezavisne varijable istraživanja koje podrazumijevaju dob, spol, najviši stupanj završenog obrazovanja, duljinu staža u trenutnoj organizaciji, duljinu staža na trenutnom radnom mjestu i hijerarhijsku poziciju u organizaciji.

Tablica 4.2. Osnovne mjere uzorka istraživanja

VARIJABLA	DESKRIPTIVNI POKAZATELJI					
	Aritm.s.	Medijan	Mod	St.dev.	Min	Max
Dob	31,43	30,00	29,00	8,19	23,00	63,00
Spol	30,00	1,00	1,00	0,49	1,00	2,00
Obrazovanje	3,79	4,00	4,00	0,79	2,00	5,00
Duljina staža u trenutnoj organizaciji	2,20	2,00	2,00	0,87	1,00	4,00
Duljina staža na trenutnom radnom mjestu	1,84	2,00	2,00	0,77	1,00	4,00
Hijerarhijska pozicija u organizaciji	2,08	2,00	1,00	0,98	1,00	4,00

Najviše ispitanika čine ispitanici koji imaju 29 godina, a medijalna dob ispitanika je 30 godina. Najmlađi ispitanik ima 23, dok najstariji ispitanik ima 63 godina. Prema spolu, u istraživanju su sudjelovala 50 ispitanika, od toga 20, odnosno 40 % ženskih te 30, odnosno 60 % muških ispitanika, kako je prikazano na grafikonu 4.1. Najzastupljeniji su muški ispitanici pod vrijednosti 1.

Grafikon 4.1. Struktura ispitanika prema spolu

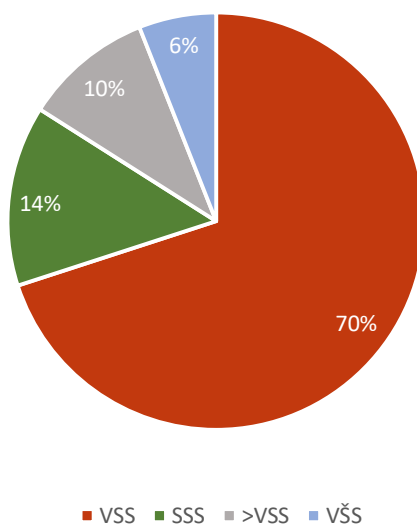


PONUĐENI ODGOVORI	ODGOVORI	
Ženski	20	40%
Muški	30	60%
UKUPNO	50	100%

Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja prikazana je na grafikonu 4.2. U istraživanju je sudjelovalo 50 ispitanika, odnosno njih 70 % koji imaju završenu VSS, dok niti jedan ispitanik nema razinu obrazovanja nižu od SSS. Dio ispitanika, odnosno njih 7 ili 14 % ima završenu SSS, dok 5 ispitanika, odnosno njih 10 % ima završeno više od VSS. Najmanji udio, od samo 3 ispitanika, odnosno njih 6 % čine ispitanici koji imaju završenu VŠS.

Najniži stupanj obrazovanja je niži od SSS pod vrijednosti 1, dok je najviši stupanj obrazovanja viši od VSS pod vrijednosti 5. Prosječan stupanj obrazovanja među ispitanicima je VSS pod vrijednosti 4, dok je medijalni stupanj obrazovanja također VSS pod vrijednosti 4.

Grafikon 4.2. Struktura ispitanika prema najvišem završenom stupnju obrazovanja

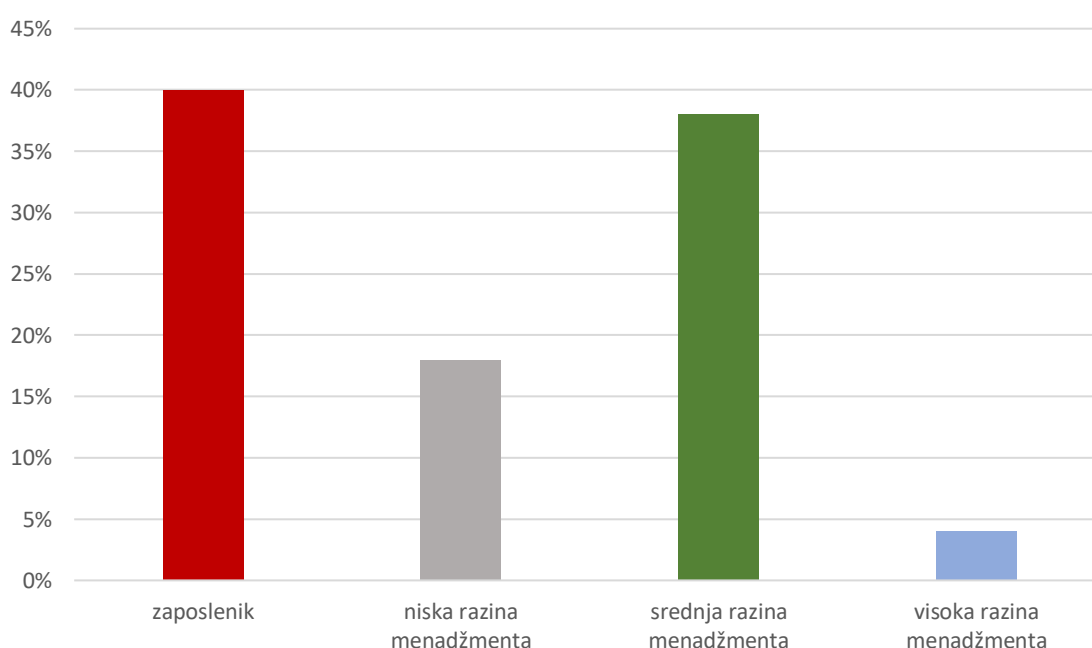


PONUĐENI ODGOVORI	ODGOVORI	
Niži od SSS	0	0%
SSS	7	14%
VŠS	3	6%
VSS	35	70%
Viši od VSS	5	10%
UKUPNO	50	100%

S obzirom na duljinu radnog staža u trenutnoj organizaciji, 27 ispitanika, odnosno njih 54 % ima 1 do 5 godinu radnog staža u trenutnoj organizaciji, a njih 10, odnosno 20 % ima manje od 1 godine radnog staža u trenutnoj organizaciji. Od 6 do 10 godina radnog staža u trenutnoj organizaciji ima 9 ispitanika, odnosno njih 18 %, dok 4 ispitanika, odnosno njih 8 % ima više od 10 godina radnog staža u trenutnoj organizaciji. Prosječna duljina radnog staža ispitanika u trenutnoj organizaciji je 2,20 godina, a medijalna vrijednost duljine radnog staža je 2 godine.

S obzirom na duljinu radnog staža na trenutnom radnom mjestu, u istraživanju je sudjelovalo 50 ispitanika, odnosno njih 56 % čija duljina radnog staža na trenutnom radnom mjestu je 1 do 5 godina te 17 ispitanika, odnosno njih 34 % čija duljina radnog staža na trenutnom radnom mjestu je manja od 1 godine. Od 6 do 10 godina radnog staža na trenutnom radnom mjestu ima 2 ispitanika, odnosno njih 4 %, dok 3 ispitanika, odnosno njih 6 % ima od više od 10 godina radnog staža na trenutnom radnom mjestu. Prosječna duljina radnog staža ispitanika na trenutnom radnom mjestu je 1,84 godina, a medijalna vrijednost duljine radnog staža je 2 godine. Struktura ispitanika prema hijerarhijskoj poziciji prikazana je na grafikonu 4.3.

Grafikon 4.3. Struktura ispitanika prema hijerarhijskoj poziciji



PONUĐENI ODGOVORI	ODGOVORI	
Zaposlenik	20	40%
Niska razina menadžmenta	9	18%
Srednja razina menadžmenta	19	38%
Visoka razina menadžmenta	2	4%
UKUPNO	50	100%

Prema hijerarhijskoj poziciji, u istraživanju su sudjelovala 50 ispitanika, odnosno njih 40 % koji su zaposlenici, dok je 19 ispitanika, odnosno njih 38 % srednja razina menadžmenta. Nisku razinu menadžmenta ima 9 ispitanika, odnosno njih 18 % dok su 2 ispitanika, odnosno njih 4

% visoka razina menadžmenta. Najzastupljeniji ispitanici su razina zaposlenika pod vrijednosti 1, a prosječna razina ispitanika je 2,08.

4.2. Rezultati istraživanja

Nakon prikupljanja podataka pomoću anketnog upitnika, izrađene su analize koje čine rezultate istraživanja o povezanosti socijalne dimenzije posla i organizacijskog građanskog ponašanja. Provedene su deskriptivna statistička i korelacijska analiza.

4.2.1. Deskriptivna statistička analiza

U tablici 4.3. prikazani su deskriptivni pokazatelji nezavisnih i zavisne varijable. Za varijable su prikazani deskriptivni pokazatelji, kao što su prosjek, medijan, mod i standardna devijacija.

Tablica 4.3. Deskriptivni pokazatelji nezavisnih i zavisnih varijabli

VARIJABLA	PROSJEK	MEDIJAN	MOD	STANDARDNA DEVIJACIJA
Organizacijsko građansko ponašanje	3,64	3,60	3,60	0,59
Socijalna potpora	4,00	4,20	4,20	0,77
Pokrenuta međuovisnost	3,15	3,33	3,00	0,97
Primljena međuovisnost	3,62	4,00	4,00	1,08
Interakcija izvan organizacije	3,45	3,67	3,67	1,25
Povratne informacije	3,54	3,67	3,00	1,02

Rezultati istraživanja pokazali su da je većina ispitanika sklona organizacijskom građanskom ponašanju u svome poslu, što znači da je većina ispitanika na pitanja o organizacijskom građanskom ponašanju na poslu odgovorila odgovorom „uglavnom se slažem“ (vrijednost odgovora u anketi je 4). To znači da većina ispitanika posjeduje sposobnost pomaganja drugima, svjesnost posljedica vlastitih postupaka, poštivanje pravila organizacije i angažiranost. Prosjek odgovora ispitanika na pitanja o organizacijskom građanskom ponašanju iznosi 3,64, uz nisko prosječno odstupanje od 0,59. Medijalna vrijednost odgovora ispitanika na pitanja o organizacijskom građanskom ponašanju u poslu je 3,60.

Većina ispitanika je sklona socijalnoj potpori na poslu, što znači da je većina ispitanika na dodijeljena pitanja odgovorila odgovorom „uglavnom se slažem“ (vrijednost odgovora u anketi je 4). To znači da većina ispitanika ima priliku razviti bliska prijateljstva i osjećaju da su bitni kolegama i nadređenima. Prosjek odgovora ispitanika na pitanja o socijalnoj potpori je 4,00, uz nisko prosječno odstupanje od 0,77. Medijalna vrijednost odgovora ispitanika na pitanja o socijalnoj potpori na poslu je 4,20.

Na pitanja o interakciji izvan organizacije većina ispitanika odgovorila je odgovorom „uglavnom se slažem“ (vrijednost odgovora u anketi je 4), što znači da je većina ispitanika na svom poslu ima visoku razinu interakcije s drugima unutar i izvan organizacije. Prosjek odgovora ispitanika na pitanja o interakciji izvan organizacije je 3,45, uz nisko prosječno odstupanje od 1,25, dok medijalna vrijednost odgovora na pitanja o interakciji izvan organizacije iznosi 3,67.

4.2.2. Korelacijska analiza

Nakon provedbe deskriptivne statističke analize nezavisnih i zavisnih varijabli, na rezultatima ankete je provedena korelacijska analiza. Korelacijskom analizom odabranih pokazatelja utvrđivalo se postoji li povezanost između socijalne dimenzije posla i organizacijskog građanskog ponašanja. U tablici 4.4. prikazana je korelacijska matrica u kojoj su prikazane vrijednosti Pearsonovog koeficijenta korelacije za značajnost od 95 % (*) i značajnost od 99 % (**).

Tablica 4.4. Korelacijska matrica

#	SP	POM	PRIM	IIO	PI	SDP	OGP
SP	1	0,21	0,22	0,31*	0,51**	0,63**	0,56**
POM	0,21	1	0,58**	0,27	0,30*	0,71**	0,36*
PRIM	0,22	0,58**	1	0,09	0,14	0,61**	0,28
IIO	0,31*	0,27	0,09	1	0,37**	0,66**	0,47**
PI	0,51**	0,30*	0,14	0,37**	1	0,69**	0,64**
SDP	0,63**	0,72**	0,61**	0,66**	0,69**	1	0,69**
OGP	0,56**	0,36*	0,28	0,47**	0,64**	0,69**	1

Pearsonov koeficijent korelacije: * značajnost 95 %, ** značajnost 99 %

SP = socijalna potpora, POM = pokrenuta međuovisnost, PRIM = primljena međuovisnost, IIO = interakcija izvan organizacije, PI = povratne informacije, SDP = socijalna dimenzija posla, OGP = organizacijsko građansko ponašanje

U korelacijskoj matrici uočena je značajna jaka pozitivna korelacija (0,56) između socijalne potpore i organizacijskog građanskog ponašanja, ali je istovremeno uočena i negativna korelacija između socijalne potpore i pokrenute međuovisnosti (0,21). To bi značilo da socijalna potpora znatno utječe na ponašanje zaposlenika i samim time potiče organizacijsko građansko ponašanje, dok socijalna potpora nema utjecaja na pokrenutu međuovisnost. Očekivano, uočena je značajna jaka korelacija između pokrenute međuovisnosti i primljene međuovisnosti (0,58), ali i značajna jaka korelacija između pokrenute međuovisnosti i socijalne dimenzije posla (0,72).

Zanimljivo je da je između povratnih informacija i primljene međuovisnosti uočena negativna korelacija (0,14), dok je između povratnih informacija i organizacijskog građanskog ponašanja uočena pozitivna korelacija (0,64). Također, značajna jaka korelacija uočena je između povratnih informacija i socijalne potpore (0,51). Davanjem više povratnih informacija, zaposlenici su skloniji socijalnoj potpori na radnom mjestu.

Promatrajući tablicu korelacija, uočena je najjača pozitivna korelacija između pokrenute međuovisnosti i socijalne dimenzije posla (0,72), dok je najmanja korelacija između interakcija izvan organizacije i primljene međuovisnosti (0,09).

4.3. Ograničenja istraživanja

Nakon provedenog istraživanja uočeno je nekoliko nedostataka, odnosno ključnih ograničenja istraživanja. Kao prvo, u istraživanju je zastupljen premali uzorak ispitanika u odnosu na populaciju ispitanika koju čine zaposlenici u hrvatskim organizacijama (u istraživanju je sudjelovalo 50 ispitanika).

Nadalje, uzorak nije reprezentativan po pitanju demografskih obilježja. Primjerice, znatno je više muških ispitanika u odnosu na žene. S obzirom na to, uzorak ne može biti u potpunosti reprezentativan jer bi trebalo biti gotovo podjednak broj muških i ženskih ispitanika kako bi se mogli generalizirati zaključci.

Jednako tako, u uzorku istraživanja značajno nedostaje ispitanika koji imaju stupanj obrazovanja niži od SSS. Naime, u istraživanju prevladavaju ispitanici koji imaju završenu VSS i SSS, dok značajno manje ima ispitanika sa završenom VŠS i više od VSS, a niti jedan ispitanik nema stupanj obrazovanja niži od SSS. Zbog toga nije moguće generalizirati zaključke istraživanja koji se odnose na zaposlenike sa svim stupnjevima obrazovanja.

Ograničenje istraživanja proizlazi i iz činjenice da su na zavisne i nezavisne varijable odgovarali isti ispitanici, što može uzrokovati pogreške varijance. Stoga, u svrhu povećanja kvalitete istraživanja, potrebno je podatke prikupljati iz više različitih izvora, kao što je, primjerice, prikupljanje podataka od strane organizacija u kojima rade zaposlenici. Tako bi se mogli dobiti jasniji zaključci o povezanosti socijalne dimenzije posla i organizacijskog građanskog ponašanja.

5. ZAKLJUČAK

Primarni cilj istraživanja bio je testirati povezanost socijalne dimenzije posla i organizacijskog građanskog ponašanja. Sekundarni cilj istraživanja bio je ukazati na čimbenike koji čine socijalnu dimenziju posla, s posebnim fokusom na dizajn posla, te čimbenike koji utječu na organizacijsko građansko ponašanje. U teoriji, socijalna dimenzija posla trebala bi biti povezana s organizacijskim građanskim ponašanjem jer se socijalna dimenzija posla temelji na razvijanju prijateljstva i brizi za dobrobit drugih te time dovode do boljeg tretiranja same organizacije, posvećenosti i poštovanja svog posla i ostalih zaposlenika. Prema tome, pretpostavka je da bi socijalna dimenzija posla trebala povećati organizacijsko građansko ponašanje.

Za potrebe pisanja ovog rada provedeno je empirijsko istraživanje u formi anketnog upitnika na uzorku od 50 osoba; među ispitanicima najčešće se radilo o muškarcu u starosti od 29 godina, zaposleniku s 1-5 godina iskustva te završenom VSS. Istraživanje pokazuje značajnu i jaku korelaciju između socijalne dimenzije posla i organizacijskog građanskog ponašanja. Upravo ovaj podatak potvrđuje inicijalnu pretpostavku u povezanosti ove dvije varijable. Rezultati također pokazuju da su ispitanici skloni organizacijskom građanskom ponašanju (u prosjeku 3,6), te da im je socijalna dimenzija posla pozitivno razvijena (u prosjeku 4,00). Također, nakon istraživanja, poznato je da je pozitivna korelacija prisutna kod socijalne potpore i organizacijskog građanskog ponašanja. Zanimljivo je da je uočena najslabija i negativna povezanost između interakcija izvan organizacije i primljene međuovisnosti.

Dizajn posla igra ključnu ulogu u oblikovanju načina na koji zaposlenici percipiraju svoj rad i interakciju unutar svojih organizacija. Koncept dizajna posla razvio se tijekom godina, od fokusa na učinkovitost i produktivnost do holističkog pristupa koji uzima u obzir ne samo aspekte posla koji se temelje na zadacima, već i socijalne i psihološke dimenzije. Dimenzije posla, kao što su raznolikost vještina, identitet zadatka, značaj zadatka, autonomija i povratne informacije, ključni su elementi u stvaranju privlačnih i zadovoljavajućih radnih iskustava. Socijalne karakteristike posla, kako ih predlaže Hackmanov i Oldhamov model karakteristika posla, naglašavaju važnost društvenih interakcija i odnosa na radnom mjestu. Socijalne karakteristike posla ne samo da koriste pojedinačnim zaposlenicima, već imaju i pozitivan učinak na organizaciju u cjelini, što dovodi do poboljšanog učinka, smanjene fluktuacije i poboljšanog organizacijskog građanskog ponašanja.

Organizacijsko građansko ponašanje (OGP) ključni je rezultat dobro osmišljenih poslova i pozitivnih društvenih karakteristika posla. Organizacijsko građansko ponašanje obuhvaća ponašanja koja nadilaze formalni opis posla zaposlenika i doprinose sveukupnoj dobrobiti organizacije. Zaposlenici koji su zadovoljni svojim poslom i imaju osjećaj vlasništva nad svojim radom vjerojatnije će se uključiti u OGP, što se može manifestirati kroz pomaganje kolegama, volontiranje za dodatne zadatke ili preuzimanje inicijative za poboljšanje procesa. Organizacijsko građansko ponašanje stvara harmoničnije i produktivnije radno okruženje, potičući timski rad i suradnju. Međutim, važno je napomenuti da dizajn posla i s njim povezane

dimenzije nisu jedinstveno rješenje za sve. Različiti pojedinci imaju jedinstvene sklonosti i potrebe kada je u pitanju njihov posao. Stoga bi organizacije trebale nastojati prilagoditi dizajne radnih mjesta kako bi odgovarale različitim talentima i motivacijama svojih zaposlenika. To može uključivati rotaciju poslova ili pružanje mogućnosti zaposlenicima da imaju pravo glasa u tome kako su njihovi zadaci strukturirani.

U današnjem poslovnom okruženju koje se brzo mijenja, važnost dizajna posla, socijalnih karakteristika posla i organizacijskog građanskog ponašanja ne može se precijeniti. Kako se organizacije nastavljaju prilagođavati novim tehnologijama i rastućim tržišnim zahtjevima, prioritet im je dobrobit i angažman vlastitih zaposlenika. Dobro osmišljen posao koji uključuje prave dimenzije i socijalne karakteristike ne samo da koristi zaposlenicima, već i doprinosi cjelokupnom uspjehu organizacije. Načela dizajna posla mogu se prilagoditi tako da odgovaraju ovoj promjenjivoj radnoj dinamici, osiguravajući da zaposlenici ostanu angažirani i motivirani, čak i kada rade od kuće. Dizajn posla, dimenzije posla, socijalne karakteristike posla i organizacijsko građansko ponašanje međusobno su povezani elementi koji oblikuju moderno radno mjesto. Kada organizacije daju prioritet ovim aspektima, mogu stvoriti radno okruženje koje potiče zadovoljstvo, angažman i produktivnost zaposlenika. Kako se svijet rada nastavlja razvijati, ovi će koncepti ostati ključni za stvaranje ispunjavajućih i održivih karijera za zaposlenike i osiguravanje dugoročnog uspjeha organizacija. Dakle, ulaganje u dizajn posla i njegove povezane dimenzije ulaganje je u budućnost rada.

POPIS LITERATURE

1. Becker, T. E. i Vance, R. J. (1993.), Construct validity of three types of organizational citizenship behavior: An illustration of the direct product model with refinements, *Journal of Management*, 19(3), [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(93\)90010-K](https://doi.org/10.1016/0149-2063(93)90010-K)
2. Bolino, M. C., Harvey, J. i Bachrach, D. G. (2012.), A self-regulation approach to understanding citizenship behavior in organizations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.05.006>
3. Chen, C. C. i Chiu, S. F. (2008.), An integrative model linking supervisor support and organizational citizenship behavior, *Journal of Business and Psychology*, 23, 1- 10. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9084-y>
4. Chiu, S. F. i Chen, H. L. (2005.), Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 33(6), 523-540. <https://doi.org/10.2224/sbp.2005.33.6.523>
5. Grant, A. M. i Parker, S. K. (2009.), Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives, *Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375. <https://doi.org/10.5465/19416520903047327>
6. Haider, S., Pablos Heredero, C. i Ahmed, M. (2019.), A three-wave time-lagged study of mediation between positive feedback and organizational citizenship behavior: the role of organization-based self-esteem, *Psychology research and behavior management*, 12, 241-253. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S192515>
7. Kim, Y. J., Van Dyne, L., Kamdar, D. i Johnson, R. E. (2013.), Why and when do motives matter? An integrative model of motives, role cognitions, and social support as predictors of OGP, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 231- 245. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.03.004>
8. Marić, M., Hernaus, T., Vujčić, M. T. i Černe, M. (2019.), Job characteristics and organizational citizenship behavior: A multisource study on the role of work engagement, *Društvena istraživanja*, 28(1), 25-45. <https://doi.org/10.5559/di.28.1.02>
9. Morgeson, F. i Humphrey, S. E. (2006.), The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating A Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work, *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
10. Oldham, G. R. i Fried, Y. (2016.), Job design research and theory: Past, present and future, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>
11. Organ, D. W. (1997.), Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research, *Human Performance*, 10(2), 85-97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5

12. Organ, D. W., i Ryan, K. (1995.), A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior, *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
13. Parker, S. K. (2014.), Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more, *Annual Review of Psychology*, 65, 661-691. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208>
14. Peng, J. C., i Chiu, S. F. (2010.), An integrative model linking feedback environment and organizational citizenship behavior, *The Journal of Social Psychology*, 150(6), 582-607. <https://doi.org/10.1080/00224540903365455>
15. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. i Fetter, R. (1990.), Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
16. 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(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
17. Ribeiro Soriano, D. (2008.), Can goal setting and performance feedback enhance organizational citizenship behavior?, *Academy of Management Perspectives*, 22(1), 65- 66. <https://doi.org/10.5465/amp.2008.31217516>
18. Shih, C. T., i Chuang, C. H. (2013.), Individual differences, psychological contract breach, and organizational citizenship behavior: A moderated mediation study, *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 191-210. <http://dx.doi.org/10.1007%2Fs10490-012-9294-8>
19. Smith, C. A., Organ, D. W. i Near, J. P. (1983.), Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
20. Topa, G., Moriano León, J. A., Morales Domínguez, J. F., i Moreno Romero, A. (2010.), Multiple identifications and citizenship at work: mediation of social support, *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(3), 427-436.
21. Williams, L. J. i Anderson, S. E. (1991.), Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, *Journal of Management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 4.1. Struktura ispitanika prema spolu

Grafikon 4.2. Struktura ispitanika prema najvišem završenom stupnju obrazovanja

Grafikon 4.3. Struktura ispitanika prema hijerarhijskoj poziciji

POPIS TABLICA

Tablica 4.1. Anketna pitanja prema kategorijama

Tablica 4.2. Osnovne mjere uzorka istraživanja

Tablica 4.3. Deskriptivni pokazatelji nezavisnih i zavisnih varijabli

Tablica 4.4. Korelacijska matrica

PRILOZI

Prilog 1.1. Anketni upitnik

Dobro došli!

Ovo istraživanje provodi se u svrhu izrade diplomskog rada.

Anketa je u potpunosti **anonimna** i traje 4 minute.

Hvala na izdvojenom vremenu!

OK

Vaša dob

0 of 10 answered

- Muški
- Ženski

Najviši stupanj završenog obrazovanja

- niži od SSS
- SSS
- vŠS
- VSS
- viši od VSS

Duljina radnog staža u trenutnoj organizaciji

- manje od 1 godine
- 1-5 godina
- 6-10 godina
- više od 10 godina

Duljina radnog staža na trenutnom radnom mjestu

- manje od 1 godine
- 1-5 godina
- 6-10 godina
- više od 10 godina

Vaša hijerarhijska pozicija

- zaposlenik
- niska razina menadžmenta
- srednja razina menadžmenta
- visoka razina menadžmenta

Označite uz svaku tvrdnju u kojoj mjeri se slažete da opisuje Vašu radnu situaciju u posljednjih mjesec dana.

(1 = u potpunosti se ne slažem, 2 = uglavnom se ne slažem, 3 = niti se slažem niti se ne slažem, 4 = uglavnom se slažem, 5 = u potpunosti se slažem):

	1	2	3	4	5
Ljudi s kojima radim osobno se zanimaju za mene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj nadređeni brine za dobrobit ljudi koji rade za njega/nju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U svom poslu imam priliku razviti bliska prijateljstva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U svom poslu imam priliku upoznati druge ljude.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ljudi s kojima radim su prijateljski raspoloženi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Označite uz svaku tvrdnju u kojoj mjeri se slažete da opisuje Vašu radnu situaciju u posljednjih mjesec dana.

(1 = u potpunosti se ne slažem, 2 = uglavnom se ne slažem, 3 = niti se slažem niti se ne slažem, 4 = uglavnom se slažem, 5 = u potpunosti se slažem):

	1	2	3	4	5
Na moje poslovne aktivnosti uvelike utječe rad drugih ljudi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj posao zahtijeva od mene da završim svoj posao prije nego što drugi završe svoj posao.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dok moj posao nije obavljen, drugi poslovi ne mogu biti dovršeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dovršenje mog posla ovisi o radu mnogo različitih ljudi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj posao se ne može obaviti ako drugi ne rade svoj posao.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poslovi mojih kolega izravno ovisi o mom poslu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Označite uz svaku tvrdnju u kojoj mjeri se slažete da opisuje Vašu radnu situaciju u posljednjih mjesec dana.

(1 = u potpunosti se ne slažem, 2 = uglavnom se ne slažem, 3 = niti se slažem niti se ne slažem, 4 = uglavnom se slažem, 5 = u potpunosti se slažem):

	1	2	3	4	5
Primam povratne informacije o svom učinku od drugih ljudi u svojoj organizaciji (kao što je moj menadžer ili suradnici).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugi ljudi u organizaciji, poput menadžera i suradnika, daju informacije o kvaliteti i kvantiteti mog radnog učinka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj posao zahtijeva provođenje puno vremena s ljudima izvan moje organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Od svog voditelja i suradnika dobivam puno informacija o svom radnom učinku.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj posao uključuje veliku količinu interakcije s ljudima izvan moje organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na poslu često komuniciram s ljudima koji ne rade za istu organizaciju kao ja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Označite uz svaku tvrdnju u kojoj mjeri se slažete da opisuje Vaše radno ponašanje u posljednjih nekoliko dana.


(**1** = u potpunosti se ne slažem, **2** = uglavnom se ne slažem, **3** = niti se slažem niti se ne slažem, **4** = uglavnom se slažem, **5** = u potpunosti se slažem):

	1	2	3	4	5
Rado pomažem drugima koji imaju probleme na poslu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razmišljam o utjecaju svojih postupaka na suradnike.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uvijek pronalazim greške u onome što organizacija radi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uvijek se fokusiram na ono što nije u redu, a ne na pozitivnu stranu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poduzimam korake za spriječavanje problema s ostalim zaposlenicima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prisustvujem događanjima koja nisu obavezna, ali pomažu imidžu organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čitam i pratim objave i dopise svoje organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne uzimam dodatne pauze tijekom radnog dana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poštujem pravila organizacije čak i kad me nitko ne gleda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomažem drugima koji imaju previše posla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KRAJ ANKETE

ŽIVOTOPIS

Pia Grgec



✉ piagrgec75@gmail.com
☎ 0992556655
📍 Antuna Šoljana 11
📅 21 Dec 1999
🌐 LinkedIn

Skills

Microsoft Office
Communication Skills
Time Management

Languages

Croatian ██████████
English ██████████

Profile

Young professional with strong passion for all human capital topics. Hard working, reliable and eager to learn. Working alongside finishing University.

Education

Faculty of Economics & Business

Master's degree

2018 - 2023 | Zagreb, Croatia

Management

Professional Experience

Research & Admin Assistant

Sanja Brkić d.o.o.

Mar 2023 - present | Zagreb, Croatia

- Desk research activities of different industries
- Creating company target lists for ES projects
- Desk research of potential top management candidates
- Daily contact with clients and candidates to schedule meetings
- Creating long lists, short lists and progress reports for clients
- Keeping and developing data base of candidates
- Managing LinkedIn contacts for search projects
- All administrative tasks, contact with various state offices, accounting
- Preparation of all relevant documentation on monthly basis
- Travel arrangements
- Preparation of PPT presentations for clients or conferences
- Other ad hoc tasks

Internships

Employer Branding and Culture Intern

Atlantic Grupa

Nov 2022 - Feb 2023 | Zagreb, Croatia

- Assisted in organizing a culture program 'Value Day' by scanning and selecting cooperating institutions and projects, resulting in 7K EUR worth of donation for the organic farm 'Bašta može svašta'
- Assisted in the area of communications by compiling an employees benefit booklet
- Compiled a full presentation of Atlantic Grupa as an employer for leading Austrian hiring portal Karriere.at

Courses

EU data sources

Faculty of Economics & Business, University of Zagreb

Mar 2019 | Zagreb, Croatia