

Povezanost socijalne dimenzije posla i radne angažiranosti zaposlenika

Tržić, Terezija

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:196398>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-31**



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 SOCIJALNE DIMENZIJE POSLA I RADNE
ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA**

Diplomski rad

Terezija Tržić

Zagreb, travanj 2024.

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija – smjer Menadžment

**POVEZANOST SOCIJALNE DIMENZIJE POSLA I RADNE
ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA**
**THE RELATIONSHIP BETWEEN SOCIAL DIMENSION OF
WORK AND EMPLOYEE WORK ENGAGEMENT**

Diplomski rad

Student: Terezija Tržić

JMBAG studenta: 0067554957

Mentor: dr. sc. Matija Marić

Zagreb, travanj 2024.

SAŽETAK

Dizajn posla u organizaciji predstavlja strukturu poslova, koje zaposlenici izvršavaju te je usmjeren na rad i zadatke zaposlenika. Važne su i dimenzije samog posla, a to su: strukturna, kognitivna, socijalna, fizička i kontekstualna. U ovom diplomskom radu prikazana je definicija, поближе objašnjena i predstavljena, pomoću prethodnih istraživanja, socijalna dimenzija posla. Ona uključuje odnose s drugim ljudima na poslu i izvan njega te tako utječe na rad zaposlenika. Isto tako, radna angažiranost vrlo je važna stavka u obavljanju posla u organizaciji te su njezina definicija, podjela i čimbenici također predstavljeni u radu. Nadalje, provedeno je empirijsko istraživanje koje se sastoji od deskriptivne statistike i korelacijske analize, a ispituje povezanost socijalne dimenzije posla i radne angažiranosti zaposlenika. Istraživanjem je utvrđena povezanost gore navedenih pojmova te koje su varijable međusobno jače povezane. Deskriptivna statistička analiza prikazuje, da ispitanici cijene i priželjkuju socijalnu podršku na svome poslu, kao i povratnu informaciju od drugih zaposlenika ili nadređenih. Korelacijska analiza predstavila je značajnu pozitivnu vezu između radne angažiranosti i socijalne dimenzije posla, osobito između varijable socijalne podrške i radne angažiranosti. Nalazima istraživanja dolazi se do zaključka, kako je velika potreba za razvijanjem socijalne dimenzije posla, osobito socijalne podrške, da bi radna angažiranost zaposlenika konstantno rasla.

Ključne riječi: dizajn posla, socijalna dimenzija posla, radna angažiranost, socijalna podrška

SUMMARY

Job design in an organization represents the structure of jobs that employees perform and is focused on the work and tasks of the employees. The dimensions of the work itself are also important, namely: structural, cognitive, social, physical, and contextual. This thesis defines, explains and presents the social dimension of work based on previous research. The social dimension of work includes relationships both at the place of employment and outside it, and thus affects the work of employees. Likewise, work engagement is a very important element in the performance of work in the organization, and its definitions, division and factors are also presented in the paper. Furthermore, empirical research which was conducted for this thesis, consists of descriptive statistics and correlation analysis and examines the connection between the social dimension of work and the work engagement of employees. The research determined the connection between the above-mentioned concepts and showed which variables are more closely related to each other. Descriptive statistical analysis showed that respondents value and wish for social support at work, as well as feedback from other employees or superiors. Correlation analysis presented a significant, positive connection between work engagement and the social dimension of work, especially between the variable social support and work engagement. The findings of the research lead to the conclusion that there is a great need to develop the social dimension of work, especially employee support, in order for their social engagement at work to constantly grow.

Key words: job design, social dimension of work, work engagement, social support

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je seminarski 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 izvora 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.

Terezija Tržić

(vlastoručni potpis studenta)

Zagreb, 15.4.2024.

(mjesto i datum)

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.

Terezija Tržić

(personal signature of the student)

Zagreb, April 15th 2024

(place and date)

Sadržaj

1. UVOD	1
1.1. Područje i cilj rada	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka	2
1.3. Sadržaj i struktura rada	2
2. ULOGA SOCIJALNE DIMENZIJE POSLA	3
2.1. Dizajn posla u organizacijama	3
2.2. Dimenzije i karakteristike posla	11
2.3. Relacijska perspektiva i važnost socijalne dimenzije posla	19
2.4. Dosadašnja istraživanja socijalne dimenzije posla	21
3. RADNA ANGAŽIRANOST KAO POŽELJNO STANJE ZAPOSLENIKA	24
3.1. Poimanje radne angažiranosti	24
3.2. Čimbenici utjecaja na radnu angažiranost zaposlenika	31
3.3. Odnos socijalne dimenzije posla i radne angažiranosti zaposlenika	34
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI SOCIJALNE DIMENZIJE POSLA I RADNE ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA	36
4.1. Metodologija istraživanja	36
4.2. Rezultati istraživanja	42
4.3. Ograničenja istraživanja	47
5. ZAKLJUČAK	49
POPIS LITERATURE	51
POPIS SLIKA	54
POPIS TABLICA	55
PRILOZI	56
ŽIVOTOPIS	61

1. UVOD

Motivacija zaposlenika važan je cilj kojem teži svaka organizacija. Upravo je dizajn posla jedan od suvremenih alata za ostvarivanje tog, kao i drugih ciljeva poput optimalne raspodjele posla. Sam dizajn posla podrazumijeva grupiranje zaduženja i zadataka, koje zaposlenici trebaju izvršiti. Isto tako, u dizajn posla ulazi i određivanje raspona ovlasti i odgovornosti, raznih procedura i politika potrebnih za izvršavanje aktivnosti u poslu te vremenskih rokova i rasporeda. Kako bi neki posao bio najbolje odrađen te kako bi zaposlenik bio zadovoljan i motiviran, potreban je kvalitetan dizajn posla, koji će ujedno dovesti i do velikog napretka u organizaciji, ali i u karijeri zaposlenika.

Postoji nekoliko dimenzija posla, a to su strukturna, kognitivna, socijalna, fizička i kontekstualna. Socijalna dimenzija posla podrazumijeva interakcije s ljudima unutar i izvan organizacije, podršku kolega, pomoć dobivenu od kolega na poslu, podršku nadređenog itd. Ovaj rad primarno se bavi ispitivanjem povezanosti između socijalne dimenzije posla i radne angažiranosti zaposlenika.

Nadalje, radna angažiranost je stanje u kojem se zaposlenici osjećaju energično, posvećeno i zadubljeno. Upravo takvo stanje, poželjno je za svakog zaposlenika, zato što su razna dosadašnja istraživanja ispitala i pokazala vezu između radne angažiranosti i nekih pozitivnih ishoda za zaposlenika, ali i za organizaciju u kojoj rade. Neki od tih ishoda mogu se ticati radne uspješnosti, financijskih prihoda te proaktivnih oblika ponašanja zaposlenika.

Prema relacijskoj perspektivi dizajna posla, potrebno je detaljno istražiti odnos između socijalne dimenzije posla i radnih ishoda poput radne angažiranosti ponajprije zbog razvoja uslužnih djelatnosti što je dovelo do većeg značaja socijalnih interakcija na poslu (Grant i Parker, 2009.). Upravo je u ovom radu navedeno i istraženo, kao i povezanost između socijalne dimenzije posla te uloga pojedinih socijalnih karakteristika posla u tom odnosu.

1.1. Područje i cilj rada

Poznata je važnost radne angažiranosti na poslu jer upravo ona dovodi pozitivnih rezultata u organizaciji, stoga je potrebno i istražiti socijalnu dimenziju posla te eventualnu povezanost iste s radnom angažiranosti, čime bi se osigurale korisne smjernice za praktičare. Glavni cilj ovog rada jest upravo istražiti tu povezanost socijalne dimenzije i radne angažiranosti u teorijskom smislu te u empirijskom smislu kroz provođenje istraživanja. Isto tako, važno je istražiti i vidjeti, na koji

način bi se socijalna dimenzija mogla oblikovati, odnosno uzimati u obzir tijekom slaganja zadataka i poslova za zaposlenike s ciljem postizanja veće radne angažiranosti.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Za prikupljanje podataka korištena je tehnika anketnog upitnika koji je distribuiran putem online alata *Survey Monkey*. Socijalna dimenzija posla mjerena je pomoću mjernog instrumenta *Work Design Questionnaire* (Morgeson i Humphrey, 2006.), a njezina razvijenost računata je kao prosjek četiri karakteristike posla: podrška kolega, međupovezanost radnih zadataka, interakcije izvan organizacije i povratne veza od kolega. Zatim, radna angažiranost mjerena je pomoću mjernog instrumenta *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli i sur., 2002.). Što se tiče prikupljenih podataka, oni su analizirani deskriptivnom statistikom i korelacijskom analizom.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je strukturiran u pet poglavlja, od koji su prvo uvod, a posljednje zaključak. U sredini se nalaze dva teorijska dijela te empirijsko istraživanje. U uvodu su navedeni područje i cilj rada, izvori i metode prikupljanja podataka kao i sadržaj i struktura samog rada. Nadalje, u drugom poglavlju opisan je dizajn posla u organizacijama te pobliže istražena i opisana socijalna dimenzija posla. Sačinjeno je od četiri potpoglavlja: dizajn posla u organizacijama, dimenzije i karakteristike posla, relacijska perspektiva i važnost socijalne dimenzije posla te dosadašnja istraživanja socijalne dimenzije posla. U trećem poglavlju navedena opisano je poimanje radne angažiranosti, kao i čimbenici koji utječu na istu te povezanost iste sa socijalnom dimenzijom posla. Zatim, četvrto poglavlje sadrži prikaz provedenog empirijskog istraživanja, kao i metodologiju, rezultate i ograničenja istog. Nakon petog poglavlja, zaključka, naveden je popis izvora, tablica, grafikona i slika te je priložen anketni upitnik i životopis kandidatkinje.

2. ULOGA SOCIJALNE DIMENZIJE POSLA

Na najosnovnijoj razini, dizajn posla odnosi se na stvarnu strukturu poslova koje zaposlenici obavljaju. Dakle, dizajn posla usmjeren je točno na sami rad, odnosno zadatke ili aktivnosti, koje zaposlenici rade za svoje organizacije na dnevnoj bazi. Oblikovanje ili dizajn(iranje) posla predstavlja utvrđivanje sustava grupiranja zadataka i zaduženja, raspona ovlasti i odgovornosti, vremenskog rasporeda obavljanja aktivnosti te definiranje politika i procedura potrebnih za organiziranje obavljanja posla (Hernaus i Černe, 2018.). Zapravo, dizajn posla predstavlja i obuhvaća činjenice tko obavlja posao, što radi, kakvi su odnosi u pitanju vezano za sam posao te kakav je kontekst, odnosno radno okruženje istog.

2.1. Dizajn posla u organizacijama

Većina ljudi dobro je upoznata s promjenama, koje se događaju unutar organizacijskog okruženja. To uključuje veću globalnu konkurenciju, nove oblike rada koje omogućuje informacijska i komunikacijska tehnologija, povećan rad u uslužnom sektoru, više individualiziranih putova karijere i promjena sastava radne snage — to su samo neke. Što ova promjena znači za teoriju i praksu dizajna posla? Tradicionalna zabrinutost oko pojednostavljenja poslova ostaje jasno na dnevnom redu dok se nova pitanja pojavljuju i poprimaju značajnu važnost (Parker, Wall i Cordery, 2001.). Fleksibilni oblici dizajna posla, kao što je osnaživanje, sve su prikladniji u organizacijama koje se žele natjecati na turbulentnim tržištima. „Rat za talente“ u mnogim industrijama pridaje mnogo više pažnje stvaranju posla koji je privlačan pravim kandidatima (Parker, Wall i Cordery, 2001.).

Najranije djelo na temu dizajna posla može se pratiti do Charles Babbageovih spisa (1835.) i Adama Smitha (1850.) koji su tvrdili, da ako poslovi budu specijalizirani i pojednostavljeni u najvećoj mogućoj mjeri, zaposlenici bi bili u mogućnosti usavršiti svoje vještine vezane uz posao i u potpunosti posvetiti svoju punu pažnju vrlo malom broju zadataka (Oldham i Fried, 2016.). Ove poboljšane vještine i usmjerenost na posao, očekivalo se da će pridonijeti poboljšanju zaposlenikove učinkovitosti na istom. Također, Babbage je proširio ideju pojednostavljenja poslova činjenicom, da bi automatski bila potrebna manje kvalificirana, a ujedno i jeftinija radna snaga za te iste poslove.

Kasnije, u 20.st. pojednostavljenjem poslova i standardizacijom također su se bavili Frederick Taylor (znanstvena teorija upravljanja) i Henry Ford (pokretna traka). Taylorova osnovna ideja bila je dizajnirati cjelokupne radne sustave sa standardiziranim operacijama i vrlo pojednostavljenim poslovima, kako bi zaposlenici imali malo osobne diskrecije na poslu i mogli eliminirati bilo kakve nepotrebne pokrete (Oldham i Fried, 2016.). Također, u znanstvenom menadžmentu bilo je jako malo mogućnosti za uključivanje samih zaposlenika u proces projektiranja jer je menadžment osmislio poslove i nametnuo dizajn zaposlenicima na način odozgo prema dolje. Znanstveno upravljanje imalo je značajan utjecaj na posao dizajnerske prakse mnogih tvrtki. Na primjer, u studiji o proizvodnim tvrtkama iz 1950-ih, istraživači su pokazali da je većina poslova bila dizajnirana u skladu sa znanstvenim načelima upravljanja (Oldham i Fried, 2016.). U tom istom razdoblju istraživanja su također počela pokazivati, da mnogi zaposlenici ne mare previše za pojednostavljene poslove koje su morali obavljati u znanstvenom menadžmentu, toliko da su često negirali učinkovitosti koje su ugrađene u posao. Takvo zapravo kontraproduktivno ponašanje uključivalo je kašnjenje i ograničenje same produktivnosti.

Nadalje, Henry Ford uveo je prvi pokretnu traku u Michiganu 1914. godine u svojoj tvornici automobila radi kontrole rada zaposlenika. Tako je pojednostavljenje poslova postalo duboko ugrađeno u cijeli industrijski svijet, ali se nastavilo širiti iz proizvodnje u sva druga područja. Rana istraživanja u Velikoj Britaniji i SAD-u intuitivno su potvrdili očito stajalište da su pojednostavljeni poslovi dosadni, naporni i nezadovoljavajući te potencijalno štetni za mentalno zdravlje (Parker, Wall i Cordery, 2001.). U pokušaju rješavanja ovih kontraproduktivnih ponašanja i nezadovoljstava, brojni znanstvenici razvili su pristupe dizajnu poslova, koji bi omogućili zaposlenicima postizanje visoke razine učinka bez stvaranja troškova povezanih s pojednostavljenim radom. Mnogi od tih pristupa temeljili su se na teoriji motivacije i higijene Herzberga i suradnika (1966.).

Njihova Teorija dva faktora razlikuje dvije vrste faktora, naime „motivatore”, svojstvene samom poslu (npr. razina interesa za zadatke) i „higijenske čimbenike”, izvan samog posla (npr. radni uvjeti) (Parker, Wall i Cordery, 2001.). Važna je misao, da poslove treba obogatiti, a ne pojednostaviti. Odnosno, rad treba biti osmišljen tako da uključuje „motivatore”, koji bi poticali zaposlenika na odgovornost, postignuće, rast sposobnosti, priznanje i napredovanje. Herzbergove ideje smatrane su revolucionarnima u to vrijeme te su na temelju njih nastala brojna istraživanja i

velik broj uspješnih projekata obogaćivanja posla. Kao što je Herzberg očekivao, mnogi od tih uspješnih projekata pokazali su, da je jačanje posla motivatorima dovelo do korisnih ishoda, kao što je povećanje broja zaposlenika, radne učinkovitosti i zadovoljstva poslom.

Nažalost, usprkos dobrim stranama, bilo je nekoliko poteškoća s Herzbergovim pristupom. Na primjer, njegov je pristup pružio malo smjernica o specifičnim svojstvima, koja bi se mogla uvesti tijekom obogaćivanja posla i nije ponudio tehnologiju za mjerenje prisutnosti ovih svojstava posla. Također, poput znanstvenog rukovodstva, promjene posla nametnule su uprave na način odozgo prema dolje bez davanja mogućnosti zaposlenicima da predlažu promjene u samom radu (Oldham i Fried, 2016.). Konačno, Herzberg nije dopuštao mogućnost da postoje razlike u tome koliko su zaposlenici osjetljivi na obogaćivanje posla, unatoč rezultatima ranih studija koje pokazuju da neki ljudi mogu reagirati pozitivnije od drugih prema obogaćenom radu (Oldham i Fried, 2016.). Međutim, teorija je potaknula ideju o obogaćivanju poslova, koju su Paul i Robertson jezgrovito definirali kao „izgradnja u radna mjesta ljudi, sasvim konkretno, veći prostor za osobna postignuća i priznanja, izazovniji i odgovorniji posao i više prilika za napredovanje i rast” (Parker, Wall i Cordery, 2001.).

Nadalje, još neka istraživanja kasnih 1960-ih i 1970-ih pokušala su riješiti pitanja Herzbergove teorije. U tom je razdoblju provedeno jedno veliko istraživanje Turner i Lawrence (1965.). Ovi autori ispitali su šest „potrebnih atributa zadatka“ (tj. raznolikost, autonomija, potrebna interakcija, izborna interakcija, potrebno znanje i vještine te odgovornost) za koje su očekivali, da će oblikovati reakcije zaposlenika i zatim stvoriti sumarnu mjeru (tj. RTA indeks) formuliranjem linearne kombinacije šest atributa.

Hackman i Lawler (1971.) proširili su Turner-Lawrence rad usredotočujući se na učinke četiri karakteristike posla (tj. autonomija, raznolikost, identitet zadatka i povratna informacija) koje su očekivali da će biti snažno povezane s unutarnjom radnom motivacijom zaposlenika (tj. u kojoj se mjeri zaposlenik osjeća dobro dok radi dobro i loše kada radi loše). Ovi autori tvrdili su što je jača zaposlenikova potreba za rastom, veća je vjerojatnost da će on ili ona pozitivno reagirati na poslove s visokom ocjenom četiri karakteristike. Istraživanje Hackmana i Lawlera potaknulo je dobar dio istraživanja te je pružilo temelj za Teoriju karakteristika posla (JCT), koja je postala najviše istraživana i raspravljana pristup dizajnu posla od kasnih 1970-ih do danas.

Konačno, 1980. godine Hackman i Oldham predstavili su konačni oblik teorije karakteristika posla. JCT proširila je Hackman-Lawlerov rad na nekoliko načina. Prvo, usredotočila se na pet (nasuprot četiri) ključnih karakteristika posla, za koje se očekivalo da će doprinijeti unutarnjoj radnoj motivaciji zaposlenika i drugim rezultatima. To su: raznolikost vještina (tj. stupanj do kojeg posao zahtijeva niz različitih aktivnosti koje uključuju korištenje različitih vještina), identitet zadatka (tj. stupanj do kojeg posao zahtijeva obavljanje cjelovitog i prepoznatljivog djela), značaj zadatka (tj. stupanj do kojeg posao ima utjecaja na živote drugih), autonomija (tj. stupanj do kojeg posao pruža znatnu slobodu zaposleniku) i povratne informacije temeljene na poslu (tj. stupanj do kojeg obavljanje posla pruža zaposleniku podatke o izvedbi) (Oldham i Fried, 2016.).

Drugo, JCT je pružila teoretski okvir koji objašnjava učinke ovih karakteristika posla na ishode zaposlenika (npr. unutarnja motivacija, zadovoljstvo poslom, učinak). Očekivalo se, da će svaka od karakteristika posla doprinijeti ishodom svojim učincima na jedan od tri psihološka stanja zaposlenika. Raznovrsnost vještina, značaj zadatka i identitet zadatka očekivalo se da pridonese doživljenoj smislenosti posla. Očekivao se doprinos autonomije na iskusnu odgovornost za rezultate rada te se očekivalo, da će povratne informacije pružiti izravno znanje o rezultatima rada. Nadalje, psihološka stanja se kolektivno definiraju kao promicanje zadovoljstva poslom, unutarnje radne motivacije, učinka i smanjenja odsutnosti i fluktuacije radne snage.

Treće, JCT je tvrdila da bi tri uvjeta ublažila učinke karakteristika posla. Predviđalo se da će zaposlenici najpozitivnije odgovoriti na pet karakteristika kada (a) budu imali znanje i vještine relevantne za posao i (b) budu zadovoljni radnim kontekstom (tj. sigurnošću, plaćom, nadzorom, suradnicima). Očekivalo se, da će zaposlenici zadovoljni kontekstom pozitivno odgovoriti na poslove visoke karakteristike jer su mogli usmjeriti svoju pozornost izravno na sam rad, u skladu s Herzbergovim (1966.) stavom o ulozi konteksta i higijenskih čimbenika u obogaćivanju posla. Konačno, poslovna dijagnostička anketa (JDS) stvorena je za procjenu opisa karakteristika posla radnih mjesta zajedno s drugim konstrukcijama temeljenih na teoriji.

Posljednja glavna teorijska perspektiva proizlazi iz sociotehničkih sustava (STS) razmišljanja, koja je nastala 1950-ih na Tavistock institutu u Londonu. Ovaj pristup ima širu perspektivu na temelju skupa normativnih sociotehničkih načela, kao što su: metode rada trebale bi biti minimalno specificirane i odstupanja u radnim procesima (npr. kvarovi) trebaju postupati na izvoru (Parker, Wall i Cordery, 2001.). Primjena STS teorije usmjerena je na grupni, a ne individualni dizajn posla

te je dovela do ideje o autonomnim radnim grupama (poznate i pod raznim drugim terminima kao što su samoupravljanje ili samousmjeravajući timovi). Značajke za takve grupe paralelne su onima iz Modela karakteristika posla, uključujući, na primjer, preporuke da na poslu treba omogućiti raznolikost i uključiti područja donošenja odluka koje članovi mogu donositi sami. STS pristup imao je velik utjecaj te su autonomne radne grupe bile sve više popularne. Društveni utjecaji također utječu na percepciju poslova, ali istraživanja sugeriraju, da su ti efekti slabiji od onih objektivnih karakteristika posla. Gledajući izvan SAD-a i Ujedinjenog Kraljevstva, Njemačka teorija akcije bila je važna u oblikovanju razmišljanja i prakse dizajna posla u toj zemlji i sve više utječe na razvoj drugdje.

Ukratko, rani rad na temi dizajna posla bio je usredotočen na učinke pojednostavljenih, standardiziranih poslova i pokazao da su zaposlenici često pokazivali kontraproduktivno ponašanje kao odgovor na takve poslove. Herzberg i drugi znanstvenici bavili su se tim pitanjima i tvrdili, da bi zaposlenici zapravo bili produktivniji i zadovoljniji ako bi njihovi poslovi bili obogaćeni, a ne pojednostavljeni. Kasnije je istraživanje proširilo i doradilo Herzbergove ideje i usmjereno je na nekoliko specifičnih svojstava posla (npr. autonomija, povratne informacije) za koje se očekuje da će povećati motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika i radnu učinkovitost, te mogućnost da postoje individualne razlike u tome kako zaposlenici reagiraju na takva svojstva. Ovaj posljednji rad uključivao je istraživanje o JCT, koja je ispitana u brojnim studijama koje su dobile općenito mješovite rezultate.

Istraživanja o dizajnu radnih mjesta nisu prestala. Mnoga istraživanja nastavljaju ispitivati kako najbolje dizajnirati poslove, kako bi poboljšali dobrobit zaposlenika i radnu učinkovitost. Jedan teorijski razvoj koji je trenutno popularan je koncept psihološkog osnaživanja. Ovaj pristup se ne fokusira na objektivne značajke posla, nego se usredotočuje na to doživljava li pojedinac sebe osnaženim. Psihološko osnaživanje definira se kao motivacijsko stanje koje uključuje procjenu značenja, utjecaja, sposobnosti i izbora (ili samoodređenja). Te se kognitivno-motivacijske procjene znatno preklapaju s kritičkim psihološkim stanjima u modelu karakteristika posla. (Parker, Wall i Cordery, 2001.).

Dizajn posla za timove

Većina ranih istraživanja o dizajnu poslova bila je usredotočena na strategije za osmišljavanje radnih mjesta pojedinaca, koji su radili relativno neovisno jedni o drugima. Ali istraživanja u 1980-

ima počela su razmatrati načine osmišljavanja poslova, kada bi posao trebali obavljati timovi zaposlenika. Jedan model timskog dizajna, koji je dobio dobar dio pozornosti u literaturi, predložio je Hackman 1987. godine. Tvrdio je da je učinkovitost timova zajednička funkcija tri kriterija: razina napora primijenjenog na timski zadatak, znanje i vještine članova tima i korištenje odgovarajućih strategija izvedbe (Oldham i Fried, 2016.). Prvi od kriterija očekivalo se da će na njega utjecati karakteristike timskog zadatka (npr. u kojoj je mjeri tim bio autonoman, članovi tima su koristili razne vještine i dobili povratne informacije vrijedne povjerenja). Očekivalo se da će utjecati na drugi i treći kriterij sastavom momčadi odnosno normama. Većina je studija izvijestila, da su autonomni timovi imali pozitivne učinke na produktivnost i zadovoljstvo članova tima poslom, a nekoliko je istraživanja pokazalo da su takvi timovi imali mali utjecaj na ove ishode.

Jedno istraživanje značajno je pridonjelo literaturi pokazujući da su autonomne grupe najučinkovitije kada je timski zadatak međuovisan, pojedinačni članovi imaju malo autonomije, članovi tima nisu izolirani od vanjskih utjecaja, a kada je organizacijska nagrada, povratna informacija i informacijski sustavi općenito su neučinkoviti. Druge studije su pokazale, da timovi koji upravljaju sami rade bolje s distribuiranim koordiniranim vodstvom (tj. pojavila su se najmanje dva lidera u timu i identificirali jedni druge kao vođe) nego s bilo kojim centraliziranim vodstvom ili bez vođa. Na kraju, istraživanje po Behfar, Peterson, Mannix i Trochimu pokazalo je da autonomni timovi daju pozitivnije rezultate, kada postoji zabrinutost za oboje, zadaće i integriranje interesa članova i koriste ovaj pristup pri upravljanju sukobima unutar tima. Jedno istraživanje proveli su Ingvaldsen i Rolfsen i pokazali, da čak i ako autonomni timovi postignu visoke razine učinka unutar tima, takvi timovi mogu imati poteškoća u koordinaciji svojih aktivnosti s drugim timovima zbog visokih vlasništva nad timom koje doživljavaju članovi tima. Ovi rezultati sugeriraju da bi uvođenje autonomnih timova moglo povećati izvedbu unutar tima, kada neki od uvjeta gore opisani postoje, izvedba više timova zapravo može stradati kada su ti timovi prisutni u organizacijama. Ukratko, istraživanje o dizajnu poslova traje do danas.

Novi pravci istraživanja

Neka od najzanimljivijih istraživanja o dizajnu poslova, koja se pojavljuju početkom 2000-ih, usredotočena su na praksu dorađivanje posla. Općenito, dorađivanje posla uključuje da zaposlenici preuzimaju inicijativu u prilagođavanju vlastitog rada tako da odgovara njihovim potrebama, vrijednostima, vještinama i sposobnostima (Oldham i Fried, 2016.). Ovaj naglasak na

zaposlenikovom oblikovanju vlastitog posla veliko je odstupanje od ranih pristupa dizajnu posla. U većini ranih pristupa, menadžment je bio odgovoran za osmišljavanje poslova i zatim nametnuo te dizajne zaposlenicima.

Rani radovi o dorađivanju poslova bavili su se opisivanjem načina na koje zaposlenici mogu oblikovati svoje poslove. Wrzesniewski i Dutton predložili su tri opća pristupa: kognitivni (promjena načina na koji pojedinac doživljava svoj posao), zadatak (promjena sadržaja rada) i relacijski (promjena kvalitete i količine interakcije s drugima). Bilo ih je nekoliko koji su pokušali pročitati te kategorije i razviti operativne mjere dorađivanja. Značajan među njima je rad Tima, Bakker i Derksa, koji opisuje četiri vrste aktivnosti dorađivanja posla koje se temelje na okviru JD-R modela, koji će biti opisan u kasnijem poglavlju, i pruža mjere za svaku. To su: povećanje društvenih resursa poslova (maksimiziranje povratnih informacija iz društvenog konteksta), povećanje strukturnih resursa poslova (razvijanje osobnih sposobnosti), povećanje izazovnog zahtjeva posla (preuzimanje novih izazovnih projekata) i smanjenje otežavajućih zahtjeva posla (organiziranje posla na način da je najmanje stresno).

Također, nekoliko je studija pokazalo da ove i druge zanatske aktivnosti koriste i skupine zaposlenika. Na primjer, Leana, Appelbaum i Shevchuk i drugi ispitali su „suradničko dorađivanje” i pokazali da neformalna grupa članova zajednički određuje kako oblikovati djelo, kako bi ispunjavali svoje zajedničke ciljeve. Osim pokazivanja da zaposlenici aktivno izrađuju svoja radna mjesta, druga su istraživanja ispitivala ponašanje i stavove zaposlenika na ove zanatske aktivnosti. Iako su nekoliko autora tvrdili da bi aktivnosti dorađivanja posla trebale poboljšati reakcije zaposlenika, jer te aktivnosti poboljšavaju sposobnost osobe za posao, dosadašnja istraživanja pružaju samo mješovite podatke. Na primjer, za dorađivanje individualnih poslova, Leana i drugi pokazali su da opća mjera dorađivanja nema značajne veze s izvedbom obrtnika. Demerouti, Bakker i Gevers pokazali su, da tri dimenzije dorađivanja posla (tj. traženje resursa, traženje izazova i smanjenje zahtjeva) nemaju značajne veze s kreativnošću zaposlenika.

Clegg i Spencer predložili su, da bi visoka izvedba zaposlenika mogla povećati nadređenu ocjenu njegove ili njezine kompetencije, što bi zatim moglo povećati povjerenje nadređenog u zaposlenika što rezultira većom slobodom prema bavljenju obrtništvom. Također su sugerirali da će zaposlenici više vjerojatno dorađivati poslove s visokom autonomijom i s rezultatima posla koje je teško izmjeriti. U skladu s ovim zadnjim argumentima, studije su pokazale da se diskrecija i autonomija

zaposlenika na poslu pozitivno odnose na individualno, kao i na zajedničko obrtništvo. Raspravljalo se o usklađivanju između poslova i osobnih karakteristika nositelja posla uključujući njihove potrebe, osobnosti i vještine. Ali neki noviji dokazi sugeriraju, da osim ovih osobnih karakteristika, generacijske razlike mogu oblikovati vrijednosti i sklonosti pojedinaca i prema tome imati utjecaj na način na koji reagiraju na svojstva posla.

Općenito, rezultati sugeriraju da pojedinci koji pripadaju Generaciji Y mogu manje pozitivno reagirati na motivacijske karakteristike posla od onih iz ranijih generacija. Dakle, obogaćivanje radnih mjesta u programu formalnog restrukturiranja poslova mogu imati manje koristi za zaposlenike generacije Y nego za pojedince iz generacije X ili Boomera (Oldham i Fried, 2016.). Osim toga, moguće je da generacijske razlike imaju implikacije na prirodu aktivnosti oblikovanja posla, koje koriste pojedinci i grupe. Na primjer, može biti da je manja vjerojatnost da će zaposlenici generacije Y prilagoditi svoje poslove povećanjem izazovnih radnih zahtjeva i vjerojatnije je da će se uključiti u aktivnosti, koje posao čine manje stresnim.

Trenutačni kontekst rada

Radni kontekst i sastav radne snage dramatično se promijenio od prije. Jedna važna promjena je pad broja radnih mjesta u proizvodnji i porast uslužnog rada. Na primjer, u Ujedinjenom Kraljevstvu brojka od 49,4% zaposlenika, koji rade u uslužnim djelatnostima, 1975. godine porasla je na 65,7% do 1999. (Parker, Wall i Cordery, 2001.). Također, brzo rastući segment radne snage je onaj “radnika znanja” - djelatnik visoke razine koji primjenjuje teorijska i analitička znanja stečena kroz formalno obrazovanje, u razvoju novih proizvoda i usluga (Parker, Wall i Cordery, 2001.). Radnici znanja uključuju one, koji rade u područjima razvoja proizvoda, savjetovanja i informacijskih sustava. Same organizacije, bilo uslužne, proizvodne ili druge, također su različite od prilično statičnih poduzeća ranijih vremena. Većom fleksibilnošću potrebno je omogućiti brzu isporuku jeftinih, visokokvalitetnih i prilagođenih proizvoda, ali isto tako i pružiti besprijekornu uslugu sve snažnijim i zahtjevnijim kupcima. Korištenje timskog rada i drugih fleksibilnih oblika rada, također nastavlja rasti. Tradicionalne razlike između odjela nestaju kako organizacije postaju sve integriranije.

Granice između organizacija također su zamagljene, kao što pokazuje rast mrežnih organizacija u kojima neovisna poduzeća surađuju kroz zajednička ulaganja, strateška partnerstva i slično. Niska cijena i prenosivost računala, zajedno sa sveprisutnom dostupnošću interneta, omogućuje

zaposlenicima da rade izvan određenog mjesta (geografska virtualnost) i rade budni” tjedan, a ne „radni” tjedan (vremenska virtualnost). Radnici na daljinu sada mogu raditi od kuće (teleworking), a zaposlenici na različitim lokacijama i s različitim rasporedima mogu raditi zajedno kao „virtualni timovi”. Timovi smješteni u različitim zemljama čak iskorištavaju razlike vremenske zone za pružanje 24-satnog rada tako da, u slučaju timova za dizajn proizvoda, na primjer, vrijeme potrebno od koncepta do konačnog proizvoda može se smanjiti dramatično. Sastav same radne snage također je vrlo različit. Trendovi na radnim mjestima unutar zapadne zemlje uključuju povećani udio žena, veće etničke raznolikosti, obrazovanije zaposlenike i starenje radne snage. Odnosi koje zaposlenici imaju sa svojim organizacijama također su često različiti, jer dok se nekada za zaposlenike smatralo normalnim provesti cijelu svoju radnu karijeru s jednom ili dvije tvrtke, zaposlenici sada mnogo češće prelaze između organizacija.

2.2. Dimenzije i karakteristike posla

Važno je naglasiti, da svaki posao nosi svoju specifičnost i jedinstvenost. Upravo ta specifičnost obilježena je raznim karakteristikama tog istog posla. Karakteristike posla su objektivna, relativno stabilna i mjerljiva obilježja dizajna posla koja zaposlenici percipiraju i s obzirom na koja reagiraju (Hernaus i Černe, 2018.). Same karakteristike su te koje oblikuju ponašanje zaposlenika, kao i psihološka stanja, a skup karakteristika posla formira nekoliko različitih dimenzija posla.

Podjela dimenzija i karakteristika posla

Možemo razlikovati pet dimenzija posla, a to su: strukturna, kognitivna, socijalna, fizička i kontekstualna. Strukturna dimenzija posla se isto tako naziva i motivacijskom. Usredotočena je na opseg posla, odnosno zadataka, kao i na njihovu važnost. Najčešće su istraživana kategorija koja uključuje karakteristike posla kao što su autonomija odlučivanja, cjelovitost i raznolikost zadataka, značajnost zadataka i povratna veza s poslom (Hernaus i Černe, 2018.). U Tablici 2.1. prikazane su glavne karakteristike posla i opis istih.

Što se tiče kognitivne dimenzije posla, ona predstavlja potrebne vještine, sposobnosti, ali i znanje potrebno za obavljanje posla, odnosno zadataka. Ona je, suprotno od strukturne, usmjerena zapravo na kvalitativne odnosno kognitivne zahtjeve posla. Nadalje, socijalne karakteristike označavaju dio posla, koji je uvjetovan samim društvenim okruženjem. U konačnici predstavlja potrebu zaposlenika u organizaciji za zajedničkim radom s drugim zaposlenicima. Upravo zbog izuzetnog

rasta broja timova po organizacijama, raste i zanimanje za ovom kategorijom posla. Isto tako, tu je i fizička dimenzija posla, koje označava, odnosno podrazumijeva, fizičko okruženje i uvjete u kojima se radi. Izuzetno je važno pobrinuti se da zaposlenici sigurne i kvalitetne uvjete na poslu, to uistinu igra veliku ulogu kod zaposlenikovih preferencija. Posljednja, ali ne i manje važna, dimenzija posla je kontekstualna, koja obuhvaćaja razna psihodruštvena obilježja događaja i situacija u kojim se izvršavaju neki radni zadaci. Neke od kontekstualnih karakteristika su kulturološke vrijednosti, grupna dinamika i pravila struke.

Tablica 2.1. Prikaz glavnih karakteristika posla

Naziv	Opis
Autonomija posla	Označuje u kojoj mjeri posao omogućuje slobodu, neovisnost i samostalnost u vremenskom planiranju posla, pri donošenju odluka ili kod odabira metoda za izvršenje zadataka.
Značajnost zadataka	Označuje stupanj koliko posao utječe na živote ili poslove drugih, bilo unutar ili izvan organizacije.
Društvena podrška	Označuje u kojoj mjeri kolege i nadređeni, kroz razmjenu znanja i iskustva, pružaju poticaj i potporu u izvršenju zadataka.
Cjelovitost zadataka	Označuje u kojoj mjeri posao uključuje izvršenje kompletnog zadatka, čiji se rezultati mogu lako identificirati.
Međuzavisnost zadataka	Odražava povezanost između zadataka, tj. označuje stupanj do kojeg posao ovisi o ostalima i koliko ostali ovise o njemu da bi dovršili svoj posao.
Raznolikost vještina	Stupanj do kojeg pojedinac treba koristiti raznolike vještine kako bi izvršio zadatak.

Raznolikost zadataka	Označuje u kojoj mjeri posao zahtijeva od zaposlenika obavljanje različitih zadataka.
Složenost posla	Označuje u kojoj mjeri su zadaci na poslu složeni i teški.
Interakcija s drugima	Stupanj koji označuje u kojoj mjeri posao zahtijeva komunikaciju s ljudima unutar i izvan organizacije.
Radno opterećenje	Uzročnici stresa u radnoj okolini poput vremenskog pritiska, brzog ritma rada te teškog i mentalno zahtjevnog posla.
Dvosmislenost uloge	Situacija u kojoj pojedinac nema jasnu sliku o očekivanjima vezanim uz njegovu ulogu na poslu ili u organizaciji.
Procesuiranje informacija	Stupanj do kojeg posao zahtijeva korištenje i procesuiranje podataka ili ostalih informacija.
Radno opterećenje	Uzročnici stresa u radnoj okolini poput vremenskog pritiska, brzog ritma rada te teškog i mentalno zahtjevnog posla.
Ergonomija rada	Stupanj do kojeg posao omogućava ispravno držanje i normalno kretanje.
Fizički zahtjevi	Potrebna razina fizičke aktivnosti ili fizičkog napora na poslu.
Fizički uvjeti rada	Okruženje unutar kojeg se posao obavlja (odnosi se na utvrđivanje prisutnosti prijetnji zdravlju, stupnju buke, visini temperature i čistoći radnog prostora).
Korištenje alata i opreme	Raznolikost i složenost tehnologije i opreme koja se koristi na radnom mjestu.

Izvor: Izrada autorice prema Hernaus, T. i Černe, M. (2018.), *Koraci uspješnog organiziranja*, Zagreb: Školska knjiga

Istraživanja o novim moderirajućim varijablama

Istraživanja u kasnim 1970-ima i 1980-ima ispitivala su tu mogućnost, da elementi organizacijskog konteksta (npr. struktura, tehnologija) oblikuju karakteristike poslova zaposlenika. Generalni argument bio je taj, da su se zaposlenikove karakteristike posla razlikovale ovisno o različitim kontekstualnim elementima, a nekoliko je studija poduprlo tu poziciju. Istraživači su također počeli istraživati varijable koje bi mogle učinkovito moderirati odnose između karakteristika posla i osobne i radne rezultate zaposlenika. Mnoge od ovih studija bile su uspješne u identificiranju varijabli koje su imale značajan utjecaj na odnose između karakteristika posla i ishoda.

Jedan set studija ispitivao je mogućnost da pojedinci reagiraju na karakteristike posla s obzirom na razne osobine ličnosti, uključujući Velikih 5 (tj. otvorenost prema iskustvu, neuroticizam, savjesnost, ekstrovertnost, ugodnost). Odnosno, umjesto da se raspravlja kako osobnost zaposlenika oblikuje percepciju posla kao što je gore navedeno, te su studije tvrdile da su pojedinci različito reagirali na poslove ovisno o njihovoj osobnosti.

Drugi set studija ispitivao je jesu li zaposlenici različito reagirali na karakteristike posla kao funkciju svojih faza karijere. Ovaj rad utvrdio je, da pojedinci u ranoj i kasnoj fazi (10+ godina) njihove karijere ne bi reagirali na ključne karakteristike posla. Očekivalo se da će oni u ranim fazama biti preokupirani s prijemom u radnu jedinicu, oni u kasnim fazama, da će složene poslove smatrati nestimulativnim i uobičajenim. Očekivalo se da reagiraju samo oni u srednjim fazama. Istraživanja iz 1980-ih i 1990-ih ispitivala su mogućnost, da elementi fizičkog konteksta (npr. granice, otvorenost, gustoća) moderiraju odnose između karakteristika posla i ishoda. Osnovni argument je bio da prisutnost fizičkih elemenata, koji ograničavaju neželjenu izloženost drugima povećavaju sposobnost pojedinaca da se koncentriraju na posao, što bi trebalo biti posebno korisno kada su poslovi složeni i izazovni. Rezultati ovih studija općenito nisu bili u skladu s nekim pružanjem otkrića koja podupiru argument, a neki drugi koji su prijavili rezultate nudili su vrlo malo podrške.

Neka su se istraživanja usredotočila na mogućnost da su poslovi drugih (npr. zaposlenici u radnoj jedinici) utjecali na način odgovora zaposlenika na vlastite poslove. Na temelju teorije pravednosti, od pojedinaca su se očekivali najpozitivniji odgovori, kada su njihovi poslovi po složenosti bili usporedivi s poslovima drugih. Nekoliko istraživanja ispitivalo je učinke neizvjesnosti (tj. nedostatak predvidljivosti u zadacima) u odnosima između karakteristika posla i rezultata.

Argument je bio da na visokim razinama neizvjesnosti, povećanje kontrole posla trebalo bi poboljšati učinak jer pruža priliku zaposlenicima da uče o zadacima (Oldham i Fried, 2016.) Nasuprot tome, kada je neizvjesnost niska, povećanje kontrole posla trebalo bi imati mali učinak budući da postoji nekoliko problema koji zahtijevaju pažnju i malo potrebe za učenjem.

Demerouti, Bakker, Nachreiner, i Schaufeli (2001.) sugerirali su, da su elementi organizacijskog konteksta u interakciji s dizajnom poslova. Prema okviru poslovnih zahtjeva i resursa (JD-R okviru), čimbenici zanimanja mogu se klasificirati u dvije kategorije: zahtjevi posla i resursi posla. Zahtjevi uključuju elemente koji zahtijevaju fizički ili psihički napor, a resursi posla (npr. karakteristike posla) pomažu zaposleniku da se nosi sa zahtjevima posla. Konkretno, okvir sugerira da visoke razine nekih karakteristika posla omogućuju zaposlenicima da se nose sa zahtjevnom okolinom što rezultira pozitivnijim rezultatima.

Alternativne karakteristike posla

Interes za karakteristike posla izvan onih koje predlaže JCT i Championov okvir ojačao je posljednjih godina vjerojatno kao rezultat globalnog pomaka s proizvodnog gospodarstva na ekonomiju znanja i usluga (Oldham i Fried, 2016.). Puno autora sada priznaje, da karakteristike posla koje su primile mnogo pozornosti u prošlosti možda neće obuhvatiti sve dimenzije poslova koji oblikuju reakcije zaposlenika u suvremenim organizacijama.

Među karakteristikama posla, kojima pridaje najviše pažnje trenutna literatura, su one koje uključuju socijalne dimenzije posla. Ove dimenzije mogu biti posebno relevantne za rad u uslužnom sektoru i uključuju mjere „neobavezne interakcije” i „potrebna interakcija”, „interakcija s drugima”, „prilike za prijateljstvo” i „povratne informacije od agenata” (tj. povratne informacije od suradnika ili nadređenih) (Oldham i Fried, 2016.). Suvremeni istraživači su predložili niz drugih karakteristika posla koje bi mogle pridonijeti reakcijama zaposlenika izvan karakteristika uključenih u JCT i društvenih karakteristika koje su gore opisane.

Za primjer, Humphrey i suradnici predložili su tri skupine karakteristika posla: motivacijske, kontekstualne i socijalne. Prva kategorija uključuje JCT dimenzije plus četiri druge: obrada informacije, složenost posla specijalizacija i rješavanje problema (tj. Opseg koji posao zahtijeva za izradu jedinstvenih rješenja). Druga kategorija uključuje tri dimenzije povezane s biološkim pristupom, koji predlažu Champion i McClelland: fizički zahtjevi, radni uvjeti i ergonomija (tj. u

kojoj mjeri rad dopušta odgovarajuće kretanje). Konačna kategorija uključuje četiri ranije opisane društvene dimenzije: interakciju izvana, društvenu podršku, međuovisnost i povratnu informaciju od agenata. Humphrey i drugi u metaanalizi uključili su studije, koje su ispitale sve tri gornje kategorije i pokazale, da među karakteristikama radnog konteksta, fizički zahtjevi bili su negativno povezani sa zadovoljstvom posla, dok su radni uvjeti bili pozitivno vezani uz to.

Kao što je ranije navedeno, JCT motivacijske karakteristike imale su općenito pozitivan odnos prema reakcijama zaposlenika. Štoviše, dvije motivacijske dimenzije koje nisu uključene u JCT (obrada informacija i složenost posla) pokazale su pozitivan odnos sa zadovoljstvom na poslu. Rezultati su također pokazali da su sve četiri socijalne karakteristike bile pozitivno povezane sa zadovoljstvom posla zaposlenika, iako su samo povratne informacije od agenata i međuovisnost bile vezane uz ocjene izvedbe. Konačno, cjeloviti skup društvenih karakteristika objašnjava varijacije u zadovoljstvu poslom i učinku izvan onoga što je objašnjeno skupom motivacijskih karakteristika. Nekoliko studija ispitalo je odnose između motivacijskih karakteristika poslova zaposlenika i njihove kreativnosti. Općenito, rezultati pokazuju da pojedinci pokazuju visoku kreativnost kada rade na poslovima koji uključuju visoke razine karakteristika kao što su autonomija, raznolikost vještina i povratne informacije temeljene na poslu.

Druga istraživačka struja ispituje ima li sami posao neželjenih učinaka na psihički (npr. stres) i fizički (npr. pretilost) ishod povezan s dobrobiti zaposlenika. Rezultati dosadašnjih istraživanja upućuju na nekoliko karakteristika posla, koje su često značajno povezane s pokazateljima blagostanja - posebno psihološkim ishodima. Na primjer, jedna analiza pokazala je da su karakteristike posla (npr. radni uvjeti, autonomija, identitet zadatka, povratne informacije od agenata) bile negativno i linearno povezane s posljedicama stresa i iscrpljenosti. Ovi rezultati sugeriraju da rad u lošim uvjetima i na poslovima niskih motivacijskih karakteristika može negativno utjecati na zaposlenikovo mentalno zdravlje. Rezultati istraživanja usmjerenih na fizičke ishode manje su jasni. Neka istraživanja u ovom skupu sugeriraju linearni odnos između motivacijske karakteristike posla i fizičkih rezultata, dosljedni s rezultatima za stres i iscrpljenost. Na primjer, Melamed, Fried i Froom pokazali su značajan odnos između ukupne mjere složenosti posla i sistoličkog i dijastoličkog krvnog tlaka samo za zaposlenike koji su izloženi visokim razinama buke (Oldham i Fried, 2016.). Dizajn poslova imao je mali utjecaj na krvni tlak, kada su razine buke bile niske.

Mehanizmi koji povezuju karakteristike posla s ishodima/rezultatima

Kako karakteristike posla utječu na ishode, odnosno rezultate, zapravo je pitanje mehanizama, to jest posredničkih putova, koji podupiru temeljne odnose. Uglavnom su dosadašnja istraživanja pretpostavljala da su oni motivacijski. Intrinzični mehanizmi motivacije predloženi teorijom psihološkog osnaživanja do sada su barem bili bolji u smislu uzimanja u obzir ishoda stavova, kako na individualnoj tako i na grupnoj razini (Parker, Wall i Cordery, 2001.). Kelly je predložio nekoliko drugih putova kojima dizajn posla može poboljšati rezultate, kao što je poboljšano postavljanje ciljeva i intenziviranje rada.

Međutim, dizajn posla može utjecati na rezultate na mnoge druge načine. Jedan mehanizam, implicitno sadržan u sociotehničkom načelu da se varijance trebaju kontrolirati na izvoru, je brzi odgovor (Parker, Wall i Cordery, 2001.). Dakle, davanje zaposleniku odgovornosti za zadatke, koje bi inače izvršilo potpuno osoblje, znači da se zaposlenici mogu nositi s ometajućim događajima kako i kada se pojave, što poboljšava rezultate. Još jedna ideja, koja se u zadnje vrijeme brzo širi je, da dizajn posla ne omogućuje zaposlenicima samo primjenu znanja koje posjeduju, već promiče i stvaranje znanja, odnosno učenje i razvoj zaposlenika. Perspektiva učenja i razvoja u skladu je s njemačkom Teorijom akcije, čija je osnovna postavka, da je posao usmjeren na akciju. Teorija predlaže povećanje kontrole posla, ne samo u motivacijske svrhe, već i za dublje promicanje zaposlenikovog razumijevanja zadatka. Šire gledano, Teoriju akcije podupire premisa da se: “čovjeka vidi kao aktivno, a ne kao pasivno biće koje mijenja svijet radnim akcijama i time mijenja sebe” (Parker, Wall i Cordery, 2001.).

Slični mehanizmi učenja i razvoja predloženi su za grupni dizajn posla. Na primjer, predloženo je da članovi autonomne poslovne grupe uče jedni od drugih te tako preuzimajući veću odgovornost za vanjsku koordinaciju s onima u drugim odjelima, također stječu bolje razumijevanje šireg procesa posla. Također se tvrdi, da se kreativnost i inovativnost mogu poboljšati u radnim skupinama, koje pružaju veću autonomiju i mogućnost uključivanja u niz zadataka. Drugi mehanizmi, koji povezuju dizajn posla i ishode, predloženi su teorijama o efektivnosti tima. U mnogim takvim teorijama pretpostavka je da, inputi tima (npr. karakteristike posla) utječu na ishode (npr. učinak, zadovoljstvo članova) putem procesa unutar tima. U skladu s tim, utvrđeno je da se povećana međuovisnost zadataka odražava na povećanu suradnju unutar timova. Važna je činjenica i kako dizajn posla utječe na ishode kao što su napetost posla i aktivno blagostanje. Sama

autonomija mogla bi spriječiti pritisak na poslu omogućavanjem zaposlenicima, da izravno smanje stresne aspekte rada (npr. imaju autonomiju za vratiti kupčev novac za vraćenu robu) ili smanje negativan utjecaj stresnih aspekata rada (na primjer, imati slobodu uzeti stanke za odmor kada je potrebno) (Parker, Wall i Cordery, 2001.).

Moguće je pretpostaviti, da postoje nepredviđene okolnosti koje utječu na prikladnost i učinkovitost pojedinih planova rada. Cummings i Blumberg predložili su tri varijable koje se odnose na odgovarajući izbor dizajna posla. Prva je bila tehnička međuovisnost. Kod visoke tehničke međuovisnosti, odnosno kad zaposlenici trebaju međusobno komunicirati kako bi obavili posao (kao u sportskom timu), rad treba osmisliti na razini grupe kako bi olakšati koordinaciju međusobno povezanih zadataka (Parker, Wall i Cordery, 2001.). Ako je tehnička međuovisnost niska, kao što bi mogao biti slučaj s agentom za nekretnine, redizajn individualnog posla vjerojatno će biti prikladno veći.

Tako su Sprigg, Jackson i Parker utvrdili, da je uvođenje timskog rada u situaciji u kojoj je tehnologija spriječila zaposlenike da međusobno surađuju rezultiralo nezadovoljstvom zaposlenika i malim prednostima u radu. U istoj tvrtki, ali u drugačijem području, gdje je tehnologija omogućila suradnju zaposlenika, timski rad poboljšao je dobrobit i učinak zaposlenika. Međutim, Batt je pronašao prednosti u radu (povećana prodaja i samoprocjena kvaliteta usluge) autonomnih poslovnih grupa u centrima za korisnike u kojima je postojala relativno niska tehnička međuovisnost (npr. predstavnici kupaca pojedinačno odgovaraju na upite kupaca). Koristi su se dogodile jer su članovi grupe uspostavili grupne prodajne ciljeve, a zatim pomagali jedni drugima u razvoju prodajnih strategija, rješavanju problematičnih kupaca i praćenju promjena u procedurama. Battovim riječima: “Efektivna prodaja kao i kvaliteta usluge ovisi o kontinuiranom učenju, obradi informacija i prešutnom znanju koje, čini se, potiče grupna suradnja” (Parker, Wall i Cordery, 2001.). Ovo sugerira, da u situacijama u kojima članovi grupe mogu pomoći jedni drugima u učenju, grupni rad može poboljšati učinak iako je zahtjev za tehničkom suradnjom između članova tima za obavljanje njihovog određenog posla prilično nizak.

Druga i treća varijabla, koju su identificirali Cummings i Blumberg bile su tehnička nesigurnost i ekološka nesigurnost. Ove dvije varijable razmatrane su zajedno kao operativna neizvjesnost. Što je veća operativna neizvjesnost u poslu (tj. nedostatak jasnoće o tome kako najbolje učiniti posao zbog promjena u specifikacijama proizvoda, varijabilnosti materijala i nepouzdanosti u

tehnologiji), to je veća potreba da se donošenje odluka prenese na zaposlenike (tj. obogaćivanje posla ili autonomne radne grupe) (Parker, Wall i Cordery, 2001.). Neizvjesnost zapravo znači nedostatak znanja o tome kada će se problem pojaviti i/ili kako se s njima najbolje nositi. U studiji o 223 zaposlenika korisničke službe u telekomunikacijskoj tvrtki, Batt je otkrio da je rad organiziran u samoupravne timove doveo do bolje usluge i prodajnog učinka (povećanje od 9,3% po zaposleniku) od tradicionalnog dizajna posla te da je interaktivni učinak samoupravnih timova i nove tehnologije podigao prodaju za dodatnih 17,4% (Parker, Wall i Cordery, 2001.). Takvi su i zaključci Walla i Jacksona da su autonomne radne grupe posebno važne u neizvjesnim i složenim kontekstima zbog mogućnosti učenja koje pružaju.

Mnogi se komentatori slažu da se organizacije suočavaju s većom neizvjesnošću i složenošću nego što su bile u prošlosti. Međutim, razvoj tehnologije i razne prakse upravljanja često dovode do smanjene neizvjesnosti. Na primjer, u pozivnim centrima, razvoj tehnologije koja korisnicima omogućuje usmjeravanje poziva prema njihovoj prirodi smanjuje raspon problema s kojima se susreće bilo koji operater. Dakle, dok neke sile vode do veće neizvjesnosti, drugi guraju u suprotnom smjeru. Dokazi sugeriraju, da organizacije često ne donose odgovarajuće izbore. Na primjer, studije pokazuju, da je česti neuspjeh novih fleksibilnih tehnologija često posljedica, ne same tehnologije, već neuspjeh istodobnog usvajanja odgovarajućih dizajnova posla. Nepredviđene situacije na razini tima također će vjerojatno biti važne. Banker, Field, Schroeder i Sinha u longitudinalnom istraživanju visokoučinkovitih radnih timova, izvijestili su, da su se poboljšanja kvalitete i produktivnosti rada povezana s grupnim radom uglavnom događala unutar tima koji je bio kohezivan (Parker, Wall i Cordery, 2001.). Istraživači su primijetili da je skupina s najmanje prednosti u radu bila ona koja je imala stalan sukob među svojim članovima.

2.3. Relacijska perspektiva i važnost socijalne dimenzije posla

Relacijska perspektiva usredotočuje se na to kako su poslovi, uloge i zadaci društveno ukorijenjeniji nego ikad prije, na temelju povećanja međuovisnosti i interakcije sa suradnicima i primateljima usluga (Grant i Parker, 2009.). Ova perspektiva osporava široko rasprostranjeno uvjerenje, da novi razvoj teorije dizajna posla i istraživanja više nisu potrebna. Relacijska perspektiva prva je, koja naglašava ulogu međuljudskih interakcija i međuovisnosti u radu. Relacijska perspektiva dizajna posla eksplicitno sažima ovaj naglasak na društvenom sustavu rada. Nesigurnost odražava nepredvidivost u ulazima, procesima ili outputima radnih sustava, koji su

oblikovani kontekstualnim čimbenicima kao što su nova konkurencija, promjenjive tehnologije i evoluirajući zahtjevi kupaca. Rijetko je moguće upravljati neizvjesnošću putem sustava upravljanja, organizacije se oslanjaju na zaposlenike da poduzmu inicijativu za promjenu načina na koji se posao izvodi i nacрте rada koji omogućuju takva ponašanja.

Društveni kontekst rada može igrati ključnu ulogu u oblikovanju iskustava i ponašanja zaposlenika. Pod društvenim kontekstom rada podrazumijevamo interpersonalna međudjelovanja i odnosa koji su ugrađeni i pod utjecajem poslova, uloga i zadataka koje zaposlenici obavljaju i provode (Grant i Parker, 2009.). U istraživanjima dizajna posla, znanstvenici su prepoznali da je rad neraskidivo isprepleten s međuljudskim interakcijama i odnosima. Na primjer, istraživači na Institut Tavistock ispitivao je društvenu strukturu rada, a sociolozi su naglašavali povezanost između neformalne društvene interakcije i zadovoljstva poslom.

Međutim, ove relacijske perspektive počele su nestajati iz glavnog dizajna rada teorije i istraživanja u kasnim 1970-im i ranim 1980-im. Ovaj čin nestajanja pripisuje se međudjelovanju triju sila. Prvo, znanstvenici su vratili početne empirijske rezultate, da su društvene karakteristike poslova - kao što su ophođenje s drugima i prilike za prijateljstvo—bile slabi prediktori motivacijskih ishoda (Grant i Parker, 2009.). Ova razočaravajuća otkrića navela su istraživače na zaključak, možda preuranjen, da su društvene karakteristike manje važne od karakteristika zadatka. Drugo, teoretičari obrade društvenih informacija pokrenuli su kritiku da su percepcije i stavovi o poslu društveno konstruirani na temelju znakova drugih ljudi, koji nisu objektivno određeni strukturnim karakteristikama rada. Ova je kritika motivirala znanstvenike da usmjere svoju konceptualnu pozornost na jasno odvajanje zadataka od društvenih znakova. Treće, kognitivna revolucija počela je dominirati organizacijskim znanjima, napuštajući dizajn posla istraživači su više zainteresirani za proučavanje psiholoških procesa unutar glava zaposlenika nego društvenih struktura, koje su stvorile veze između njih.

Danas istraživači dizajna posla sve više prepoznaju, da su poslovi, uloge, zadaci i projekti ugrađeni u međuljudske odnose, veze i interakcije. Nekoliko uzbudljivih programa istraživanja su počela oživljavati i razrađivati relacijske perspektive dizajna posla, koji ozbiljno shvaća međuovisnu prirodu poslova, uloga, zadataka i projekata. Također i istraživanje na društvenim mrežama ukazuje na to da međuljudski odnosi često povećavaju motivaciju zaposlenika, prilike i resurse na poslu (Grant, 2007). Ove relacijske perspektive potaknute su izrazitim promjenama u društvenom

kontekstu rada. Unutarnji odnosi su prodorniji i vitalniji nego u prošlosti: većina organizacija koristi timove za dovršetak posla, tako da zaposlenici međusobno ovisno izvršavaju svoje zadatke i obveze. Timovi sve više moraju surađivati i izvan svojih granica, koordinirati s pojedincima i timovima iz različitih odjela, polja i industrije. Vanjski odnosi također su rašireniji i važniji nego ikad prije: uslužni sektor nastavlja rasti, ostavljajući zaposlene odgovorne za ispunjavanje očekivanja kupaca, klijenata, pacijenata i drugih krajnjih korisnika i primatelja. Morgeson i Humphrey (2006.) integrirali su nekoliko različitih literatura kako bi razvili sveobuhvatnu mjeru 21 obilježja rada koja uključuje pet društvenih obilježja: društveno podrška, interakcija izvan organizacije, inicirana međuovisnost, primljene međuovisnosti i povratne informacije od drugih.

Socijalna podrška je stupanj do kojeg zaposlenici dobivaju pomoć od nadređenih i suradnika. Interakcija izvan organizacije je stupanj do kojeg zaposlenici komuniciraju s ljudima izvan granica organizacije, kao što su distributeri, dobavljači, klijenti ili kupci. Zadatak međuovisnosti je stupanj u kojem je posao zaposlenika povezan s drugim poslovima, tako da se zaposlenici oslanjaju jedni na druge u izvršavanju zadataka; inicirana međuovisnost se javlja kada posao teče od centralnog zaposlenika prema drugima, a primljena međuovisnost se javlja kada je pogođen posao središnjeg zaposlenika tuđim poslovima (Grant i Parker, 2009.). Povratna informacija od drugih je stupanj do kojeg zaposlenici primaju informacije od nadređenih, suradnika, kupaca, klijenata ili drugih o njihovoj uspješnosti.

2.4. Dosadašnja istraživanja socijalne dimenzije posla

Većina zaposlenika više ne može samostalno obavljati svoj posao niti rješavati složene zadatke bez primanja socijalne podrške i/ili dijeljenja informacija u svom radnom okruženju (Hernaus, Černe i Škerlavaj, 2021.). Promjenjiva priroda posla sve se više bavi društvenim interakcijama kao praktično relevantnim, ali još uvijek relativno zanemarenim u području dizajna posla. Velik dio radnog dana mnogih ljudi sastoji se od interakcije s drugima. Društveni odnos između dvoje ljudi može unaprijediti mnoge aspekte načina na koji se posao percipira i doživljava. Kao što je jedan privremeni radnik slavno opisao, čak i naizgled monoton posao može postati izvor užitka i zadovoljstva u prisutnost zabavljanja drugih (Kilduff i Brass, 2010.). Društvena mreža se definira kao skup aktera i odnosa (kao što su prijateljstvo, komunikacija, savjet) koji povezuju aktere (Kilduff i Brass, 2010.).

Rano istraživanje dizajna posla prepoznalo je važnost društvenog okruženja. Zapravo, dvije društvene karakteristike (ophođenje s drugima i prilike za prijateljstvo) identificirane su i ispitane, nedavno su istraživači primijetili da su iste važne komponente rada, koje su nesuvišne s motivacijskim karakteristikama. Na primjer, istraživači su primijetili, da su odnosi među radnicima među najvažnijim odrednicama blagostanja i percepcijama smislenog rada. Osim toga, dio rasta interesa za društvene karakteristike može se pripisati povećanom korištenju timova u organizacijama. Tim, po definiciji, ima određeni stupanj međuovisnosti među svojim članovima, stvarajući široke mogućnosti za društvenu interakciju.

Fokus je na četiri društvene karakteristike. Međuovisnost je u kojoj se mjeri posao ovisan o radu drugih i drugi poslovi ovise o radu središnjeg posla. Povratne informacije od drugih su u kojoj mjeri drugi članovi organizacije daju informacije o učinku. Društvena podrška je mjera u kojoj posao pruža mogućnosti za dobivanje pomoći i savjeta bilo od nadređenih ili suradnika i uključuje prilike za prijateljstvo na poslu. Interakcija izvan organizacije je opseg do kojeg posao zahtijeva od osobe koja je na poziciji da komunicira s ljudima (npr. dobavljači ili kupci) izvan organizacije. Veća interakcija s drugima (kroz veću međuovisnost ili interakciju izvan organizacija) stvara složeniji i izazovniji posao, koji može povećati motivaciju. Konačno, socijalna podrška od suradnika i nadređenih pokazala se važnom u zaštiti radnika od negativnih ishoda, čime se povećava zadovoljstvo. Očekivalo se, da će društvene karakteristike smanjiti izostanak s posla i fluktuaciju, jer se društvenom interakcijom mogu smanjiti negativni ishodi povezani s poslom (npr. stres i preopterećenost) i promiču pozitivan učinak na zaposlene, čineći manju vjerojatnost, da će htjeti preskočiti posao, a veću vjerojatnost, da će htjeti nastaviti raditi u organizaciji (Humphrey, Nahrgang i Morgeson, 2007.).

Prošla su istraživanja potvrdila da su poslovi s dobrim dizajnom posla oni s visokim motivirajućim radnim karakteristikama kao što su autonomija i povratne informacije o poslu (često se nazivaju resursima posla) i oni s relativno niskim razinama zahtjeva posla. Postoje snažni dokazi da su te tradicionalne karakteristike posla važne za individualne i organizacijske rezultate, kao što su dobrobit i učinak (Knight, Parker, McLarnon i Wenzel, 2022.). Međutim, s promjenjivom prirodom posla, koja uključuje povećanu međuovisnost između zaposlenika, postaje sve očitije da značajke posla u odnosu igraju važnu ulogu (Knight, Parker, McLarnon i Wenzel, 2022.).

Društveni kontekst rada može igrati ključnu ulogu u oblikovanju iskustava i ponašanja zaposlenika. Pod društvenim kontekstom rada podrazumijeva se interpersonalno međudjelovanje i odnosi, koji su ugrađeni i pod utjecajem poslova, uloga i zadataka koje zaposlenici obavljaju i provode. U istraživanju dizajna, znanstvenici su prepoznali da je rad neraskidivo isprepleten s međuljudskim interakcijama i odnosima.

Na primjer, istraživači na Institut Tavistock ispitivali su društvenu strukturu rada (1951.), a sociolozi su naglašavali povezanost između neformalne društvene interakcije i zadovoljstva poslom (Grant i Parker, 2009.). Istraživači dizajna posla procijenili su u kojoj mjeri su uključeni poslovi: ophođenje s drugima, primanje povratnih informacija od drugih i mogućnosti prijateljstva, kao i opseg obavezne i izborne interakcije te je li interakcija započeta ili primljena i stupanj do kojeg je međuovisnost ugrađena u posao (Grant i Parker, 2009.). Može se vjerovati usko povezanoj grupi suradnika jer međusobna povezanost osigurava jednostavno praćenje normi i sankcija protiv neprikladnog ili oportunističkog ponašanja (Kilduff i Brass, 2010.). Odnosi sa radnicima u različitim dijelovima organizacije mogu pojedincu pružiti širu, poboljšanu perspektivu o tome kako njegov/njezin posao utječe na druge u organizaciji (Kilduff i Brass, 2010.). Iako se očekuje da će snažni, izravni odnosi imati više učinka od udaljenih, slabih odnosa, također zna se da ljudi traže druge koji imaju stavove slične njihovim. Sličnost rađa interakciju, a interakcija je medij utjecaja i povećane sličnosti kao pojedinaca sa sličnim stavovima jačaju jedni druge i postaju još sličniji. Razlike u stavovima mogu prouzročiti neslaganja, a mogu čak biti i od koristi za učvršćivanje vlastitih stavova.

3. RADNA ANGAŽIRANOST KAO POŽELJNO STANJE ZAPOSLENIKA

Radna angažiranost je stanje za koje je karakteristično, da zaposlenici osjećaju energičnost, zadubljenost i posvećenost. Riječ je o poželjnom stanju zaposlenika iz razloga što su dosadašnja istraživanja pokazala pozitivnu povezanost radne angažiranosti i poželjnih ishoda poput financijskih prihoda, radne uspješnosti i proaktivnih oblika ponašanja. Poblje objašnjeno, radna angažiranost zapravo označava zaposlenikovo stanje, u kojem je on zadovoljan i efikasan na poslu, odnosno zadovoljan je radnim okruženjem i zadacima na svom radnom mjestu pa se to odražava i na njegovo raspoloženje i opće stanje. Upravo zbog njegovog osobnog zadovoljstva, pozitivan utjecaj se širi i na samu organizaciju iz razloga, što će sam zaposlenik bolje, uspješnije i vremenski točno izvršavati svoje zadatke te tako i organizaciju dovesti do svog plusa, odnosno maksimuma. Iako postoji nekoliko različitih definicija angažmana, većina se znanstvenika slaže da su angažirani zaposlenici oni aktivni čimbenici organizacije, čije su vrijednosti sukladne organizacijskim vrijednostima, koje imaju visoku samoučinkovitost, stvaraju pozitivne povratne informacije za sebe, a također su uključeni u druga područja izvan posla (Gostautaitė i Buciniene, 2015.).

3.1. Poimanje radne angažiranosti

Radna angažiranost najčešće se definira kao emocionalna i intelektualna predanost organizaciji ili količina diskrecijskog napora koju zaposlenici ulažu na svojim poslovima (Saks, 2006.). Nadalje, Kahn (1990.) definira osobni angažman kao “iskorištavanje sebe (članova organizacije) u njihovim radnim ulogama te da se u angažmanu ljudi zapošljavaju i izražavaju fizički, kognitivno i emocionalno tijekom igranja uloga. Prema Maslachu i suradnicima (2001.), radnu angažiranost karakteriziraju energija, uključenost i učinkovitost, izravna suprotnost od tri dimenzije izgaranja: iscrpljenosti, cinizma i neučinkovitosti (Saks, 2006.). Organizacijska predanost također se razlikuje od angažmana po tome što se odnosi na osobni stav i privrženost svojoj organizaciji (Saks, 2006.). Angažman nije stav, to je stupanj do kojeg je pojedinac pažljiv i zadubljen u izvođenje svojih uloga.

Radna angažiranost posreduje u odnosima između percipirane organizacijske potpore, zadovoljstva poslom te percipiranog stresa (Caesens, Stinglhamber i Luypaert, 2014.). Percipirana organizacijska potpora ima također izravan pozitivan utjecaj na zadovoljstvo poslom i izravan negativan utjecaj na percipirani stres i probleme sa spavanjem. Nadalje, radna angažiranost posreduje na utjecaj percipirane podrške nadređenog u pogledu zadovoljstva poslom i percipiranog

stresa. Konačno, otkriveno je da radoholizam posreduje odnos između percipirane podrške suradnika i zadovoljstva poslom, percipiranog stresa i problema sa snom.

Neka istraživanja upućuju na to, da menadžeri trebaju promicati prakse kako bi poticali radnu angažiranost i sprječavali radoholizam (Caesens, Stinglhamber i Luypaert, 2014.). U skladu s tim, nalazi su pokazali da je najsnažniji izvor potpore, koji potiče radnu angažiranost, percipirana podrška nadređenog. Organizacije bi stoga trebale osposobiti svoje nadređene da im budu podrška u ulozi usmjeravanja, ocjenjivanja i podučavanja podređenih ili poticanje nadređenih na redovite sastanke sa svojim podređenima. Osim toga, rezultati su pokazali da je percipirana podrška suradnika jedini izvor socijalne podrške vezane uz posao, koja negativno utječe na radoholizam. Menadžeri bi trebali poticati podršku suradnika, na primjer poticanjem neformalnog mentorstva među zaposlenicima u cilju izgradnje jake društvene mreže.

Danas se još uvijek vode rasprave oko definicije radoholizma. Međutim, u ovom istraživanju radoholizam se definira kao sklonost pretjeranom radu i opsjednutost poslom, što se manifestira u kompulzivnom radu. Definicija je dobra i iskoristiva jer uključuje dvije karakteristike radoholizma (pretjerani rad i posjedovanje opsesivnog unutarnjeg nagona), koje su znanstvenici identificirali kao ključne i ponavljajuće elemente u raznim definicijama ovog konstrukta (Caesens, Stinglhamber i Luypaert, 2014.). Tipični zaposlenici radoholičari provode veliku količinu svog vremena radeći. Oni doživljavaju snažan i unutarnji poriv, potrebu ili prisilu na naporan rad, koja nije posljedica vanjskih čimbenika kao što su financijski čimbenici i perspektive karijere.

Izgaranje i radna angažiranost: JD–R pristup

Dok se izgaranje odnosi na stanje iscrpljenosti i cinizma prema poslu, angažman se definira kao pozitivno motivacijsko stanje snage, predanosti i udubljenosti (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel 2014.). Iako su i izgaranje i radna angažiranost povezani s važnim ishodima povezanim s poslom, čini se da je izgaranje snažnije povezano sa zdravstvenim ishodima, dok je radna angažiranost snažnije povezan s motivacijskim ishodima.

Pojam burnout (izgaranje) prvi je skovao 1970-ih Freudenberg, kako bi opisao postupno emocionalno iscrpljivanje i gubitak motivacije koje je primijetio među ljudima koji su volontirali za humanitarne organizacije u New Yorku. Volonteri su radili s velikom predanošću i entuzijazmom

nekoliko mjeseci prije pojave ovih simptoma. Na temelju njegova zapažanja, Freudemberger (1974.) je definirao izgaranje kao stanje mentalne i fizičke iscrpljenosti uzrokovano nečijim profesionalnim životom, a referirao se na nestanak motivacije ili poticaja, osobito tamo gdje nečija predanost cilju ili odnosu ne daje željene rezultate (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel 2014.). Tako pojedinci koji izgaraju na poslu iscrpljuju svoje energetske resurse i gube svoju predanost radu.

Nadalje, na temelju intervjua, Maslach i Jackson (1981.) definirali su burnout kao sindrom karakteriziran emocionalnom iscrpljenošću, depersonalizacijom i nedostatkom osobnog postignuća. Emotivna iscrpljenost odnosi se na osjećaje emocionalne iscrpljenosti zbog kontakta s drugim ljudima i to je središnja dimenzija naprezanja izgaranja. Depersonalizacija se odnosi na negativan ili pretjerano distanciran odgovor prema tim ljudima, koji su primatelji nečije usluge ili briga (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel 2014.). Konačno, smanjeno osobno postignuće odnosi se na pad osjećaja kompetentnosti i uspjeha na poslu.

Također su znanstvenici pretpostavili da je samo izgaranje odgovor na kronične emocionalne i međuljudske stresore na njihovom poslu. Iako su istraživanja potvrdila, da je izgaranje spor proces progresivnog gubitka energije i entuzijazma ideja da se izgaranje nalazi isključivo u sektoru ljudskih usluga je odbačeno, a istraživači su prilagodili prve konceptualizacije izgaranja kako bi ga učinili primjenjivim radnicima raznih zanimanja (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel 2014.). Na primjer, u Maslach Burnout Inventory–General Istraživanju (MBI-GS), Schaufeli i sur. (1996.) zamijenili su komponentu depersonalizacije cinizmom, što odražava distanciran stav prema poslu općenito, a ne nužno prema drugim ljudima. Nadalje, autori su koncept smanjenog osobnog postignuća zamijenili smanjenom profesionalnom učinkovitošću, koja se odnosi na društvene i nesocijalne aspekte profesionalnih postignuća.

Radna angažiranost, tj. povezanost zaposlenika i ulaganja kognitivne, emocionalne i fizičke energije u njihove radne zadatke, služi kao važan oblik samoizražavanja koji mogu doprinijeti organizacijskoj učinkovitosti (Bouckennooghe, De Clercq, Naseer i Syed, 2021.). Kahn (1990.) je uveo koncept angažmana, konceptualizirajući ga kao iskorištavanje članova organizacije svojim radnim ulogama, da u angažmanu ljudi zapošljavaju i izražavaju sebe fizički, kognitivno i emocionalno tijekom izvođenja uloga (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel 2014.). Tako, angažirani zaposlenici ulažu veliki trud u svoj posao jer se poistovjećuju s njim.

Prema Kahnu (1990.), postoji dinamičan, dijalektički odnos između osobe koja usmjerava osobnu energiju (fizičku, kognitivnu, emocionalnu i mentalnu) u svoju radnu ulogu s jedne strane, a s druge strane radna uloga koja toj osobi omogućuje da se izrazi. Zanimljivo je da je upravo istraživanje o izgaranju potaknulo većinu suvremenih istraživanja o radnom angažmanu. Za razliku od onih koji pate od izgaranja, angažirani zaposlenici imaju osjećaj energične i učinkovite povezanosti sa svojim poslom te gledaju na svoj posao kao izazovan, za razliku od stresnog i zahtjevnog.

Prema Maslachu i Leiteru (1997.), angažman karakteriziraju energija, uključenost i učinkovitost, izravne suprotnosti trima dimenzijama izgaranja. Ovi autori tvrde, da se u slučaju izgaranja energija pretvara u iscrpljenost, uključenost u cinizam, a učinkovitost u neučinkovitost. Alternativni pogled smatra da je radna angažiranost neovisan, poseban koncept koji je negativno povezan s izgaranjem. Posljedično, radna angažiranost je definirana i operacionalizirana u vlastito pravo kao pozitivno, ispunjavajuće stanje uma povezano s poslom koje karakterizira energičnost, predanost i zadubljenost. Odnosno, u angažmanu postoji ispunjenje u suprotnosti s prazninama života koje ostavljaju ljude osjećajem praznine kao kod izgaranja. Karakterizira ga snaga, visoka razina energije te spremnost da se uloži trud u svoj rad i upornost čak i u teškim situacijama. Predanost se odnosi na snažnu uključenost u svom poslu i doživljavanje osjećaja značaja, entuzijazma i izazova.

Nadalje, snaga i predanost smatraju se izravnim suprotnostima iscrpljenosti odnosno cinizmu, dva ključna simptoma izgaranja. Dakle, radnu angažiranost karakterizira visoka razina energije i snažna identifikacija sa svojim radom, dok izgaranje karakterizira upravo suprotno - niska razina energije i loša identifikacija sa svojim radom. Osim toga, na temelju dubinskih intervjuva, apsorpcija je uključena kao treći sastavni aspekt radnog angažmana. Kada su zaposlenici angažirani, ulažu značajan trud u svoj rad jer se poistovjećuju s njim.

Mogu postojati i neke od negativnih učinaka radnog angažmana. Tako npr. zaposlenici mogu toliko uložiti napor da se bore sa samokontrolom i iscrpljuju svoje baze osobnih resursa. Također, jako angažirani, zaposlenici mogu postati toliko ovisni o svom radu da je njihovo funkcioniranje narušeno gotovo opsesivnom potrebom da se bavi još više radnim aktivnostima (Bouckenooghe, De Clercq, Naseer i Syed, 2021.). Budući da izgaranje i angažman na poslu mogu imati važne posljedice za pojedine zaposlenike i organizacije općenito, mnoga su se istraživanja usredotočila na prethodnike oba koncepta. Koji radni uvjeti trebaju biti usmjereni na sprječavanje izgaranja i poticanje radnog angažmana? Zašto su neki pojedinci skloniji izgaranju ili angažmanu od drugih?

Tradicionalno, znanstvenici klasificiraju prethodnike izgaranja i angažmana na poslu u dvije općenite kategorije skupina: situacijski čimbenici (npr. preopterećenost poslom, autonomija posla) i individualni čimbenici (npr. neuroticizam, samoefikasnost).

Što se tiče prethodnika izgaranja, u situacijskim čimbenicima Lee i Ashforthova (1996.) meta-analiza pokazala je da su zahtjevi posla važniji prediktori izgaranja od (nedostatka) radnih resursa. Zahtjevi posla su aspekti posla koji zahtijevaju stalni fizički, emocionalni ili kognitivni napor (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel 2014.). Stoga ne čudi da su zahtjevi na poslu povezani s fiziološkim (povišen krvni tlak, povećana hormonska aktivnost, ubrzani otkucaji srca) i psihičkim trošenjem (npr. umor, psihološke potrebe). Nakon dugotrajne izloženosti visokim zahtjevima posla, zaposlenici mogu postati kronično iscrpljeni i psihički se distancirati od svog posla. Drugom rječju, mogu početi doživljavati izgaranje. Lee i Ashforth (1996.) otkrili su da određeni zahtjevi na poslu predviđaju izgaranje (iscrpljenost i depersonalizacija). Najvažniji zahtjevi posla bili su dvosmislenost, sukob, stres, stresni događaji, radno opterećenje i radni pritisak. Iako je njihova meta-analiza bila ograničena na pružatelje ljudskih usluga (npr. učitelje, medicinske sestre, savjetnike, policajce i socijalne radnike), podaci su također uključivali nadzornike i voditelje pružatelja usluga.

Autori su tvrdili da se zahtjevi posla doživljavaju kao gubici jer ispunjavanje takvih zahtjeva, zahtijeva ulaganje vrijednih resursa (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel 2014.). Zahtjevi posla odnose se na fizičke, psihološke, socijalne ili organizacijske značajke posla, koji zahtijeva fizički i/ili psihički napor zaposlenika (Sawang, 2012.). Međutim, neka su pak istraživanja (2007.) postavila linearni odnos između zahtjeva posla i radnog angažmana, to jest, što veće zahtjeve posla zaposlenik doživljava, to se oni više bave svojim poslom (Sawang, 2012.). Resursi posla su fizički, psihološki, društveni ili organizacijski aspekti posla, koji pomažu u postizanju radnih ciljeva, smanjuju zahtjeve posla i povezano fiziološko i psihološko trošenje ili stimuliraju osobni rast, učenje i razvoj (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel 2014.).

Nadalje, individualni faktori odnose se na individualne razlike ili osobne karakteristike, koje su relativno stabilne u situacijama i vremenu. Iako trenutna literatura ukazuje na mogućnost da su stresni aspekti radnog okruženja važniji prediktori izgaranja nego osobnosti, važno je da istraživači uzmu u obzir individualne varijacije. Osobnost može utjecati na izgaranje putem utjecaja percipirane i objektivne prirode nečijeg radnog okruženja. Prvo, osobnost može predisponirati

zaposlenike da povoljno percipiraju svoje radno okruženje bez obzira na objektivnu prirodu njihova posla (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel 2014.). Na primjer, dok osobe s niskom emocionalnom stabilnošću mogu smatrati veliko radno opterećenje ili složen radni zadatak prijetećim, pojedinci s visokom emocionalnom stabilnošću mogu na iste zahtjeve posla gledati kao na izazove. Osim toga, osobnost može utjecati na objektivnu prirodu nečijeg radnog okruženja. Zbog njihove sposobnosti lakog prilagođavanja, oni koji su emocionalno stabilni i ekstrovertirani mogu se sami selektirati u obogaćena radna okruženja. Nasuprot tome, neurotični ili introvertirani zaposlenici mogu se osjećati pod stresom zbog izazova poslova i tako nastaviti s rutinskim poslom. Treća mogućnost je da su određene ličnosti bolje od drugih u stanju nositi se sa zahtjevima svog posla. Na primjer, ekstroverti se mogu bolje nositi s emocionalno izazovnim situacijama jer traže socijalnu stimulaciju i prilike za druženje s drugima.

Nakon izgaranja, tu su prethodnici angažmana. Kod situacijskih čimbenika, dok su zahtjevi posla najvažniji prediktori izgaranja, resursi posla najvažniji su prediktori angažmana na poslu. Kao što je ranije objašnjeno, resursi posla su oni aspekti posla koji pomažu u postizanju radnih ciljeva, smanjuju zahtjeve posla ili potiču osobni rast. Primjeri resursa za posao su socijalna podrška kolega, supervizijsko treniranje i povratne informacije o učinku. Nedavna meta-analiza Christiana i sur. (2011.) potvrdili su da su resursi za posao najvažniji prediktori radnog angažmana zaposlenika. Pronađeni resursi poslova za predviđanje angažmana posla bili su raznolikost zadataka, značaj zadatka, autonomija, povratna informacija, socijalna podrška kolega, visokokvalitetan odnos s nadređenim i transformacijsko vodstvo.

Resursi posla jače su povezani s angažmanom nego zahtjevi posla kao što su fizički zahtjevi, radni uvjeti (opasnosti po zdravlje, temperatura i buka) i složenost posla. Dakle, resursi doprinose radnom angažmanu tijekom vremena i također iz dana u dan. Što se tiče individualnih faktora, osobnost može igrati važnu ulogu u radnom angažmanu, jer pojedinci sa specifičnim profilom osobnosti mogu biti sposobniji mobilizirati svoje radne resurse, nego pojedinci s drugačijim profilom. Na primjer, ekstroverti pokazuju pozitivne emocije, visoku učestalost i intenzitet osobnih interakcija i veliku potrebu za stimulacijom. Osim toga, ekstrovertnost je općenito povezana s optimizmom. Osim toga, tendencija ekstroverta da pozitivno procijene probleme može im pomoći u tome, da zahtjeve posla doživljavaju kao izazove.

Što se tiče posljedica, izgaranje je ono što obično izaziva uzbunu te širok raspon povezanih negativnih posljedica. Kako je izgaranje sindrom kronične iscrpljenosti i negativnih stavova prema radu, može se očekivati da izgaranje utječe na funkcioniranje ljudi na radnom mjestu na nepovoljan način. Postoje ishodi povezani sa zdravljem, za koje su istraživanja pokazala da zaposlenici koji su kronično umorni i cinični prema svom poslu prijavljuju više psihičkih i fizičkih zdravstvenih problema. Isto tako, postoje i ishodi vezani uz posao. Jedan od ključnih ishoda izgaranja je učinak na poslu. Postoje dokazi o povezanosti izgaranja i izostanaka s posla, kao i s povećanjem broja dana izostanka zbog bolesti godišnje. S druge pak strane, očekuje se da će angažman biti pozitivno povezan s radnim učinkom i organizacijskim ishodima.

Tako postoje motivacijski ishodi, neke su studije povezale radnu angažiranost s boljim zdravljem. Angažirani menadžeri osjećaju se nadahnutije, energičnije, vedrije i entuzijastičnije nego neangažirani. Također, čini se da su angažirani radnici otvoreniji za nova iskustva, kao i to da su kreativniji i puni novih ideja. Također, angažirani radnici su spremni za otkrivanje novih linija razmišljanja ili djelovanja, što može rezultirati većim aktivnim učenjem i proaktivnim ponašanjem. S druge strane, tu su ishodi vezani uz posao. Dokazano je da radna angažiranost (a posebno energičnost) omogućuje zaposleniku prijelaz s misli na akciju, tako da angažirani zaposlenici postižu bolje rezultate izvođenja. Stoga, kako bi se povećala učinkovitost, sustavi upravljanja trebaju poticati zaposlenikov radni angažman.

S jedne strane, zahtjevi posla identificirani su kao glavni uzroci izgaranja, što zauzvrat dovodi do lošeg zdravlja i negativnih organizacijskih ishoda. S druge strane, resursi posla identificirani su kao glavni pokretači radnog angažmana, što zauzvrat dovodi do boljeg blagostanja i pozitivnih organizacijskih rezultata. Tako je i radna angažiranost pozitivno, afektivno i motivacijsko stanje uma povezano s poslom koje karakterizira energičnost, predanost i apsorpcija (Bouckenooghe, De Clercq, Naseer i Syed, 2021.). Ovi obrasci čine osnovu za artikulirani model dobrobiti na radnom mjestu, poznat kao zahtjevi posla - resursi (JD–R) model.

S JD–R modelom može se razumjeti, objasniti i predvidjeti izgaranje zaposlenika, angažman na poslu i ishodi. Jedan važan razlog popularnosti JD–R teorije je njezina fleksibilnost. Prvi prijedlog teorije je da se sve karakteristike posla mogu modelirati pomoću dvije različite kategorije, zahtjeva posla i resursa posla, stoga se teorija može primijeniti na sva radna okruženja i može se prilagoditi konkretnom zanimanju koje se razmatra (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, 2014.). Druga tvrdnja

JD–R teorije je da su zahtjevi posla i resursi okidači dva prilično neovisna procesa, naime proces narušavanja zdravlja i motivacijski proces. Treća tvrdnja koju iznosi JD–R teorija je da su zahtjevi posla i resursi međusobno povezani u predviđanju dobrobiti na poslu.

Postoje dva moguća načina na koje zahtjevi i resursi mogu imati kombinirani učinak na dobrobit i neizravno utjecati na učinak. Prva interakcija je ona u kojoj resursi posla ublažavaju utjecaj zahtjeva na opterećenje. Dakle, nekoliko istraživanja su pokazala, da resursi posla kao što su socijalna podrška, povratne informacije o učinku i prilike za razvoj mogu ublažiti utjecaj radnih zahtjeva na naprezanje, uključujući izgaranje (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, 2014.). Zaposlenici koji imaju na raspolaganju mnogo radnih mjesta mogu se bolje nositi sa svojim svakodnevnim zahtjevima posla. Druga interakcija je ona u kojoj radni zahtjevi pojačavaju utjecaj resursa posla na angažman (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel 2014.). Naposljetku, izgaranje ima negativan učinak na dobrobit zaposlenika i organizacijski učinak, radna angažiranost je poželjno stanje s pozitivnim posljedicama. Izgaranje i angažman na poslu važni su pojmovi jer predviđaju značajne rezultate za pojedinačne zaposlenike i za organizacije u cjelini.

3.2. Čimbenici utjecaja na radnu angažiranost zaposlenika

Znanstvenici su prepoznali već davno, da radni učinak uistinu ovisi o tome, kako sami zaposlenici percipiraju vlastite poslove. Učinak na poslu odnosi se na učinkovitost individualnih ponašanja koja doprinose organizacijskim ciljevima (Grant, 2008.). Kada zaposlenici percipiraju svoj posao kao zadatak koji ima visoku važnost, oni doživljavaju svoj rad smislenijim, tj. svrhovitijim i vrijednijim (Grant, 2008.).

Budući da se radna okruženja neprestano mijenjaju, važno je da zaposlenici preuzmu osobnu inicijativu, kako bi bili dobri. Na primjer, informacijska tehnologija brzo se širi, prisiljavajući tako organizacije na brzu prilagodbu, a od zaposlenika se očekuje proaktivnost i fleksibilnost u svojoj radnoj ulozi. Zaposlenici koji proaktivno prilagođavaju i oblikuju svoj rad, doživljavaju više značenja i bolje se prilagođavaju promjenjivim okolnostima, također su inovativniji i imaju bolje rezultate u njihovoj cjelokupnoj radnoj ulozi i aktivnije sudjeluju u njihovom radu tražeći izazove i imajući kontrolu nad onim što oni čine. Na primjer, kada se radi o skupu različitih, ali povezanih zadataka (raznolikost), pružanju prilike u kojoj zaposlenici osjećaju da nešto postižu (značaj) i prilike u kojima zaposlenik vidi sebe u toj ulozi (identitetu), vjerojatno je da će zaposlenici biti učinkovitiji u svojim radnim ulogama (Geldenhuis, Bakker i Demerouti, 2020.).

Način na koji su poslovi osmišljeni omogućuje njihovo preuređenje, kako bi se prevladala neangažiranost ili nezadovoljstvo, dok kreiranje posla omogućuje zaposlenicima da aktivno sudjeluju u dizajnu svojih poslova mijenjajući njihove granice posla usklađene s individualnim potrebama i slikama o sebi kao zaposlenicima, a pritom i postizanje organizacijskih ciljeva. Dorađivanje zadataka odnosi se na promjene koje zaposlenici čine, bilo vrsta ili količina posla koji obavljaju. To podrazumijeva da zaposlenici preuzimaju osobnu inicijativu za promjenu točnih zadataka koje iznose van (npr. rade različite zadatke), mijenjaju način na koji rade (npr. promijeniti njihov radni proces) i/ili promijeniti vrijeme njihovog rada zadataka (npr. dovršavanje složenih zadataka ujutro kada imaju visoku razinu energije, dok rutinske zadatke obavljaju poslijepodne kada imaju manje energije ili radom fleksibilnih sati) (Geldenhuis, Bakker i Demerouti, 2020.).

Provođenjem kontrole nad svojim radnim iskustvima, zaposlenici svoj posao čine svojim. Kontroliranje nečijeg rada je posebno važno jer također smanjuje negativne osjećaje (npr. otuđenost) koje zaposlenici mogu imati prema njihovom radu, dok je također poznato da ako zaposlenici optimiziraju resurse na svojim poslovima, oni će poboljšati njihovu opću dobrobit i bolje funkcionirati. Zatim, kognitivno stvaranje odnosi se na način na koji zaposlenik radi promjene u percepciji o svom poslu kako bi priložio više značenja za svoj rad. Kognitivno stvaranje omogućuje zaposlenicima da neprestano preispituju kako rad mijenjanjem utječe na njih osobno, na način na koji razmišljaju o tome, dok također neprestano ispituju koliko su povezani sa svojim radom.

Wrzesniewski i Dutton (2001) uveli su kognitivno stvaranje kao psihološku dimenziju u kojoj zaposlenici mogu mijenjati granice njihovog rada bez promjene samog djela. U ovom procesu, zaposlenici mijenjaju svoj stav, percepciju i način na koji razmišljaju o svom poslu kako bi posao učinili zadovoljnjim. Kognitivno stvaranje dodatno omogućuje zaposlenicima da (pre)razmotre osobna zapažanja u vezi s radom i ocjenjivanjem je li usklađeno s njihovom svrhom u životu (Geldenhuis, Bakker i Demerouti, 2020.). Time se osigurava da zaposlenici mogu stvoriti vlastito značenje na poslu povezujući osobne ideale i strasti s radnim, dopuštajući zaposleniku da osjeti da može napraviti razliku.

Isto tako, relacijsko stvaranje odnosi se na kontrolu koju zaposlenici imaju nad ljudima na poslu s kojima komuniciraju. Zaposlenici mogu aktivno birati u kojoj mjeri i kako rade s različitim kolegama i kako im pristupaju (npr. raditi s teškim kolegama drugačije u odnosu na kolege koji ih

podržavaju) i u kojoj su mjeri uključeni u društvenim aktivnostima (npr. dobrodošlica novim zaposlenicima ili prisustvovanje radnim zabavama). Zaposlenici sudjeluju u izradi kako bi zadovoljili svoje potrebe za povezivanjem i izgradnjom društvenih odnosa s drugima. Promjena fizičkih radnih zadataka pomaže poboljšati usklađenost između preferiranog načina rada i posala. Stvaranje zadataka pruža mogućnost zaposlenicima da naprave potrebne promjene njihovih fizičkih radnih granica, koje mogu odgovarati osobnim potrebama.

Očekuje se da će zaposlenici promijeniti svoj zadatak, kako bi se osiguralo da rad ima smisla, da odgovara snagama pojedinca i da njihov rad omogućuje veću raznolikost i korištenje vještina. Može se očekivati, da će zaposlenici iskusiti više smisla u njihovim radnim ulogama jer vrše kontrolu nad svojim radom. Važno je i održavanje pozitivne slike o sebi te to dovodi do zaposlenika osjećaj samopouzdanja pri obavljanju svojih zadataka na poslu i pomaže zaposlenicima da razviju pozitivan društveni identitet na poslu te tako povećaju i volju za radom i bolju radnu angažiranost. Zaposlenici koji se proaktivno prilagođavaju i znaju svoj posao, pokazalo se da bolje obavljaju svoj posao.

Što se tiče novog načina rada, koji se sastoji od velikog broja različitih praksi upravljanja ljudskim resursima kao što je upravljanje učinkom, rad na daljinu i fleksibilnost u vremenu i mjestu rada, on isto utječe na radnu angažiranost zaposlenika. Na temelju analize, koja se fokusira na pet zasebnih aspekata novog načina rada, otkriva da tri aspekta pozitivno utječe na radnu angažiranost: upravljanje rezultatima, pristup organizacijskom znanju te slobodno dostupno otvoreno radno mjesto, dok aspekti vremenski i lokacijski neovisan rad i fleksibilnost radnih odnosa nisu značajno povezani s radnim angažmanom (Gerards, de Grip i Baudewijns, 2018.).

Nadalje, dobro je poznato da se mnoge razvijene zemlje i gospodarstva u nastajanju suočavaju sa starenjem stanovništva, koje dovodi do povećanja stope zaposlenosti starijih radnika, a taj će se trend najvjerojatnije nastaviti. Ova situacija predstavlja izazov za organizacije, kao što je to da su često stariji radnici povezani sa smanjenim učinkom, smanjenjem angažmana i nespremnošću da se prilagode promjenama vezanim uz posao ili nauče nove stvari. Iako postoji i mišljenje, da kad zaposlenici stare, vide svoje ograničene perspektive u napredovanju u karijeri ili promjeni posla i prilagođavaju svoja očekivanja tako da povećaju svoj angažman na trenutnom poslu. James i suradnici (2011.) uočili su pozitivan krivolinijski odnos dob-angažman, koji je karakterizirao

linearni porast angažmana do 55. godine i stabilan uzorak naknadno (Gostautaite i Buciuniene, 2015.).

Isto tako, zahtjevi za iskazivanjem pozitivnih emocija mogu povećati pozitivno raspoloženje zaposlenika (putem poboljšanog pozitivnog raspoloženja kupca) ili osjećaj osobnog postignuća. Također, stariji zaposlenici korisničke službe ne samo da doživljavaju manje negativno ponašanje kupaca od mlađih zaposlenika (poput neproporcionalnog ili dvosmislenog kupčevog očekivanja i verbalno agresivnih kupaca), nego su i njihove strategije suočavanja sa stresom uspješnije u održavanju pozitivnih stavova vezanih uz posao (niža emocionalna iscrpljenost i cinizam) (Gostautaite i Buciuniene, 2015.). Dok se mlađi odrasli usredotočuju na stjecanje novih informacija, širenje njihovog znanja te se na taj način pripremaju za budućnost, starije odrasle osobe daju veći prioritet "ovdje i sada" - ciljevima koji su dublji i emocionalno značajniji. Kako je starenje proces koji pokreće znakove smrtnosti i razmišljanje o smrti, tako oni jačaju prosocijalnu motivaciju te se ti trendovi odražavaju na vrijednosti vezane uz posao, tako da su stariji pojedinci voljni stvoriti nešto trajno, izvršiti značajan posao te pomoći drugim ljudima (Gostautaite i Buciuniene, 2015.).

3.3. Odnos socijalne dimenzije posla i radne angažiranosti zaposlenika

Radna angažiranost je, kako je već prethodno opisano, trajno, pozitivno, afektivno-motivacijsko stanje ispunjenja zaposlenika koje karakterizira energija i predanost. Zagovornici tvrde da, kroz povećanu radnu angažiranost, organizacije cvjetaju, a zaposlenici doživljavaju veću vitalnost čak i pod pojačanim radom. Radna angažiranost najavljuje se kao iskustvo koje omogućuje zaposlenicima da ostvare i nadmaše svoje ciljeve te da doprinesu organizacijskom uspjehu dok istovremeno održavaju svoju osobnu dobrobit. Istraživanje također naglašava potencijalnu važnost odnosa koji zaposlenik ima s kolegama i nadređenima za proces radnog angažmana. Društvena podrška pomaže pojedincima da se nose sa zahtjevima svog posla, čime se sprječava napor zbog preopterećenja, kao i iscrpljenost (Freeney i Fellenz, 2013.).

Na temelju jednog istraživanja (2007.) podrška nadzornika igrala je ključnu ulogu u radnom angažmanu i bila je posebno važna za nastavnike koji se nose sa zahtjevnim interakcijama s učenicima. Utjecaj društvenih resursa također je istraživani nastajućim relacijskim perspektivama dizajna posla, koji tvrdi da su društvene interakcije i odnosi ključni za motivaciju kao i koordinaciju rada (Freeney i Fellenz, 2013.). Društveni i relacijski čimbenici mogu olakšati motivaciju i radnu

angažiranost ističući društveni učinak rada. Prosocijalni doprinosi kroz rad povećavaju doživljaj pozitivnih emocija i doprinose intrinzičnoj motivaciji i na taj način olakšavaju radnu angažiranost.

Nasuprot tome, znatan broj dokaza ukazuje na destruktivan utjecaj negativnih društvenih interakcija i antisocijalnog ponašanja na radnom mjestu. Neuljudnost na radnom mjestu, povezana je s povećanim kroničnim stresom i izgaranjem za one koji su primatelji. Društveni čimbenici važne su determinante blagostanja, kao i izvori energije, entuzijazma i pozitivnog utjecaja. Tako bi socijalni aspekti rada trebali imati sposobnost značajnog doprinosa na radnu angažiranost. Postojeća istraživanja podupiru odnose između percipirane podrške od značajnih drugih (tj. nadređenih, kolega) i radnog angažmana. Bakker i suradnici (2011.) tvrde, da angažirani zaposlenici teže usklađenosti sa svojom radnom okolinom u smislu potrebama i sposobnostima, a posao se doživljava smislenijim kada uključuje potragu za vrijednim ciljevima (Freeney i Fellenz, 2013.). Nadalje, u svim sektorima, ali posebno u uslužnom sektoru može se reći, da su društveni odnosi važni među kolegama i s korisnicima usluga. Doista, istraživanja pokazuju da su zaposlenici motiviraniji za ulaganje truda, kada prepoznaju da njihovi postupci mogu imati koristi za druge (Grant, 2008.).

Nadalje, što se tiče vođa, oni mogu utjecati na radnu angažiranost optimiziranjem radnih resursa. Zaposlenici mogu prilagoditi svoj učinak kako bi ispunili radne ciljeve ili čak promijeniti ciljeve što bi trebalo povećati vanjsku motivaciju (Lee, Idris i Tuckey, 2018.). S obzirom na intrinzičnu motivaciju, povratne informacije o učinku, priznanje za dobro obavljen posao može zadovoljiti osnovnu psihološku potrebu za kompetencijom. Zajedno, ova dva ponašanja vodstva predstavljaju oblike upravljanja učinkom od strane vođa koji karakteriziraju visokokvalitetan odnos između vođe i zaposlenika koji se može koristiti za povećanje radnog angažmana zaposlenika (Lee, Idris i Tuckey, 2018.). Također, zaposlenicima s dovoljno posla resursi su energični, ponosni su na posao za koji su odgovorni i sretni su kada intenzivno rade. Isto tako, zaposlenici koji smatraju da mogu dobiti pomoć za pitanja vezana uz posao od svojih kolega i nadglednika, kada je to potrebno, mogu svoje zadatke izvršiti na vrijeme (Talebzadeh i Karatepe, 2019.).

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI SOCIJALNE DIMENZIJE POSLA I RADNE ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA

U narednom poglavlju rada prikazano je empirijsko istraživanje povezanosti socijalne dimenzije posla i radne angažiranosti zaposlenika. Način provođenja istraživanja je uz pomoć anketnog upitnika. Sastoji se od tri dijela, u kojem se prvi odnosi na metodologiju istraživanja, odnosno sadrži osnovne podatke samih ispitanika te opisuje i mjerne instrumente koji su korišteni tijekom kreiranja upitnika. Drugi dio sastoji se od opisanih i pobliže predstavljenih i opisanih rezultata istraživanja te donesenih zaključaka. Na samom kraju, u trećem dijelu, predstavljena su i opisana ograničenja navedenog istraživanja.

4.1. Metodologija istraživanja

Kako je već navedeno, u ovom istraživanju ispitivala se povezanost socijalne dimenzije posla i radne angažiranosti. Visokostrukturirani anketni upitnik kreiran je pomoću alata SurveyMonkey te je namijenjen zaposlenim osobama.

Anketni upitnik sastoji se od 33 pitanja koja su razvrstana u dvije cjeline. Prva cjelina sastoji se od pitanja usmjerenih na kontrolne varijable koje uključuju spol, dob, život izvan/u Hrvatskoj, način rada (od kuće, u uredu, ostalo), najviši zaposlenikov stupanj završenog obrazovanja (niži od SSS, SSS, VŠS, VSS, viši od VSS), naziv radnog mjesta, radno iskustvo u postojećoj organizaciji (do 12 mjeseci, 13-60 mjeseci, 61-120 mjeseci, 121 mjesec i više), veličina organizacije (manje od 10 zaposlenih, 10-49, 50-249, više od 250), sektor (primarni, sekundarni, tercijarni ili kvartarni), je li zaposlenik na menadžerskoj poziciji (nisam, da, niža razina menadžmenta, da, srednja razina menadžmenta, da, visoka razina menadžmenta) te u kakvom je odnosu zaposlenik s nadređenom osobom (vrlo lošem, lošem, ni dobrom ni lošem, dobrom, vrlo dobrom).

Nakon prvog dijela, u drugom su pitanja podijeljena u više cjelina o društvenim karakteristikama, karakteristikama znanja, karakteristikama zadataka te radnom angažmanu. Nadalje, karakteristike znanja, zadataka te društvene karakteristike ispitane su pomoću pitanja o radnoj situaciji prije mjesec dana. Što se tiče pitanja o radnom angažmanu, ona se odnose na trenutnu radnu situaciju.

Socijalna dimenzija posla mjerena je pomoću mjernog instrumenta *Work Design Questionnaire* (Morgeson i Humphrey, 2006.). Radna angažiranost mjerena je pomoću mjernog instrumenta *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli i sur., 2002.).

Prvi dio pitanja o socijalnoj dimenziji posla odnosi se na socijalne karakteristike, koji uključuje socijalnu podršku, iniciranu međuovisnost, primljenu međuovisnost, interakciju izvan organizacije te povratnu informaciju od ostalih. Zatim, u drugom dijelu pitanja se odnose na karakteristike znanja, a uključuju kompleksnost zadatka, obradu informacija, rješavanje problema te raznolikost vještina. Nadalje, u trećem dijelu nalaze se pitanja o karakteristikama zadatka, koja uključuju autonomiju rasporeda rada, autonomiju donošenja odluka, raznolikost zadataka te značaj zadatka. Ispitanici su odgovarali s kojom razinom slaganja s tvrdnjom se slažu te se vrši prema Likertovoj mjernoj ljestvici (pet stupnjeva slaganja: 1- u potpunosti se ne slažem, 2- ne slažem se, 3- niti se slažem, niti se ne slažem, 4 - slažem se i 5 - u potpunosti se slažem).

U dijelu o radnoj angažiranosti, postoje pitanja o osjećaju osnaženosti na poslu, posvećenosti poslu te udubljenosti u posao. Na navedena pitanja, ispitanici su odgovarali tako što su odabrali jednu od opcija koja je njihova razina slaganja s tvrdnjom, a vrši se prema Likertovoj mjernoj ljestvici (pet stupnjeva slaganja: 1- u potpunosti se ne slažem, 2- ne slažem se, 3- niti se slažem, niti se ne slažem, 4 - slažem se i 5 - u potpunosti se slažem).

U tablici 4.1. prikazane su sve kategorije anketnih pitanja, a u desnom stupcu su sva pitanja iz pripadajućih kategorija.

Tablica 4.1. Anketna pitanja razvrstana prema kategoriji

KATEGORIJA	ANKETNO PITANJE
	<p>Na poslu imam priliku upoznati druge ljude.</p> <p>Moj nadređeni brine za dobrobit ljudi koji rade za njega/nju.</p> <p>Ljudi s kojima radim prijateljski su raspoloženi</p> <p>Dok moj dio posla nije obavljen, ostali poslovi ne mogu biti dovršeni.</p>

<p>Socijalne karakteristike (socijalna podrška, inicirana međuovisnost, primljena međuovisnost, interakcija izvan organizacije i povratna informacija od drugih)</p>	<p>Na poslovne aktivnosti uvelike utječe rad drugih ljudi</p> <p>Moj posao se ne može dovršiti, ako drugi ne rade svoj dio posla.)</p> <p>Moj posao uključuje interakciju s ljudima, koji nisu članovi moje organizacije.</p> <p>Dobivam povratne informacije o svom radu od drugih ljudi u mojoj organizaciji (kao što je moj upravitelj ili suradnici.</p>
<p>Karakteristike znanja (složenost posla, obrada informacija, rješavanje problema i raznolikost vještina)</p>	<p>Zadaci na poslu nisu komplicirani.</p> <p>Posao zahtijeva od mene da pratim više od jedne stvari u isto vrijeme.</p> <p>Posao od mene zahtijeva kreativnost.</p> <p>Posao od mene zahtijeva korištenje niza različitih vještina, kako bi se isti dovršio.</p>
<p>Karakteristike zadataka (autonomija rasporeda rada, autonomija donošenja odluka, raznolikost zadataka i značajnost zadataka)</p>	<p>Posao mi omogućuje, da sam/a odlučujem o tome kako rasporediti svoje poslovne obaveze.</p> <p>Posao mi omogućuje, da donosim sama mnoge odluke.</p> <p>Moj posao uključuje veliku raznolikost zadataka.</p> <p>Moj posao ima velik utjecaj na ljude izvan organizacije.</p>
	<p>Na svom poslu se osjećam snažno i energično.</p>

Radna angažiranost (energičnost, posvećenost i zadubljenost)	Kad se probudim, veselim se što idem na posao Ponosan/na sam na posao koji radim. Moj posao me inspirira. Kada radim, zaboravim na sve oko sebe. Teško mi se odvojiti od svog posla.
--	--

Zatim, u tablici 4.2. vrlo jasno su prikazane kategorije ispitivane u upitniku te osnovni deskriptivni pokazatelji. Od deskriptivnih pokazatelja prikazani su: mod, medijan, aritmetička sredina, standardna devijacija, maksimum i minimum. Što se tiče nezavisnih varijabli, odnosno kategorija, u tablici su navedeni: način rada, dob, spol, stupanj obrazovanja, radno iskustvo, veličina organizacije, sektor u kojem je osoba zaposlena, je li ispitanik menadžer i odnos s nadređenom osobom.

Tablica 4.2. Osnovna svojstva uzorka

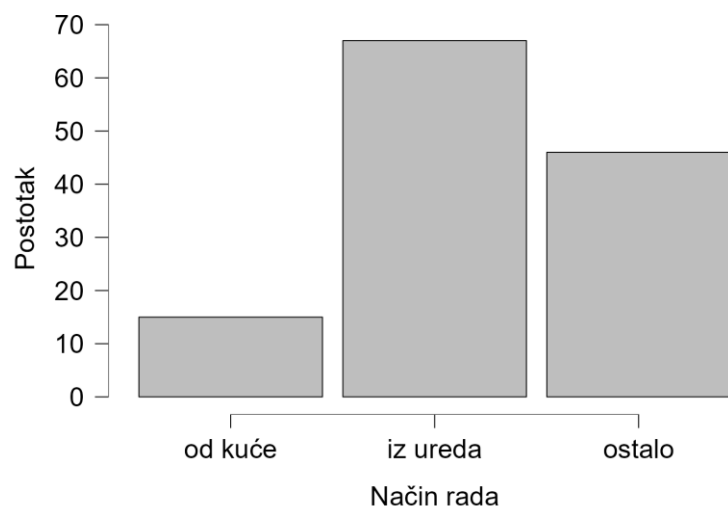
KATEGORIJA	MOD	MEDIJAN	ARIT. SRED.	STAND. DEV.	MIN	MAX
Način rada	2,00	2,00	2,24	0,65	1	3
Dob	26,00	34,00	37,00	11,66	20	62
Spol	2,00	2,00	1,81	0,39	1	2
Obrazovanje	4,00	4,00	3,31	1,02	2	5
Rad. Iskustvo	2,00	2,00	2,62	0,98	1	4
Vel.organizacije	4,00	3,00	2,78	1,12	1	4
Sektor	3,00	3,00	3,19	0,78	1	4
Menadžer	0,00	0,00	0,18	0,39	0	1
Odnos s nadređenim	5,00	4,00	4,37	0,76	1	5

U tablici 4.2. može se vidjeti da je prosječna dob ispitanika 37 godina, a najčešća dob je 26 godina. Što se tiče postotka ispunjenosti anketnog upitnika po spolu, žena je ispunilo 81,25%, a muškaraca 18,75% te se može reći da uzorak nije reprezentativan u potpunosti jer je puno više ženskih

ispitanika. Najviše ispitanika, njih 55 (42,97%), ima radno iskustvo od 1 do 5 godina, a što se tiče veličine organizacije u kojoj su zaposleni, najčešći odgovor je da je u organizaciji zaposleno više od 250 zaposlenika. 27 (21,1%) ispitanika ima radno iskustvo 6 do 10 godina, a 33 njih (25,78%) ima radno iskustvo više od 10 godina. Samo 13 ispitanika, odnosno 10,16% ih ima manje od 1 godine radnog iskustva. Također, anketu je ispunilo 82% ispitanika koji nisu menadžeri te samo 18% ispitanika koji jesu. Odnos s nadređenim je većinom vrlo dobar kod ispitanika ili dobar, što pokazuje dobre odnose na poslovima u organizacijama te da su isti ti zaposlenici zadovoljni trenutnom radnom situacijom u kojoj se nalaze.

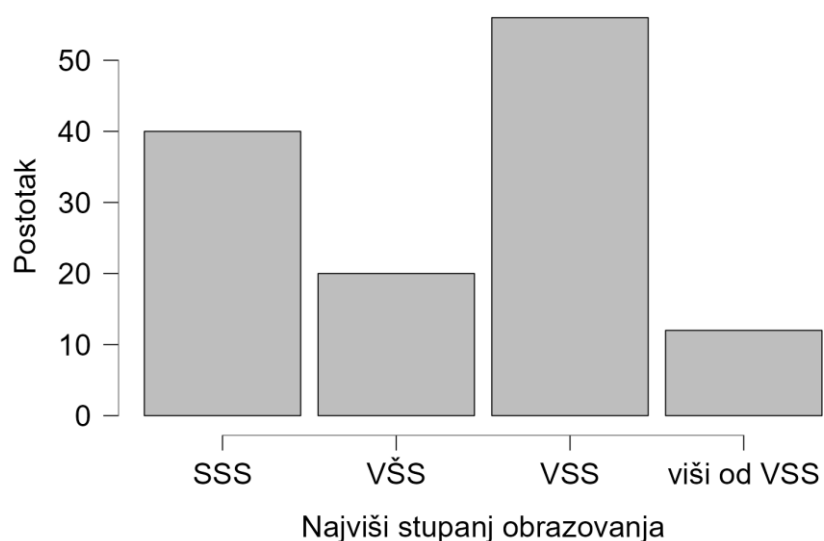
Na slici 4.1. jasno je prikazan način rada u postocima. Od kuće radi 15 ispitanika, odnosno njih 11,72%. Iz ureda 52,34%, tj. 67 ispitanika te je 35,94%, odnosno 46 ispitanika stavilo odgovor ostalo kao način rada.

Slika 4.1. Način rada ispitanika



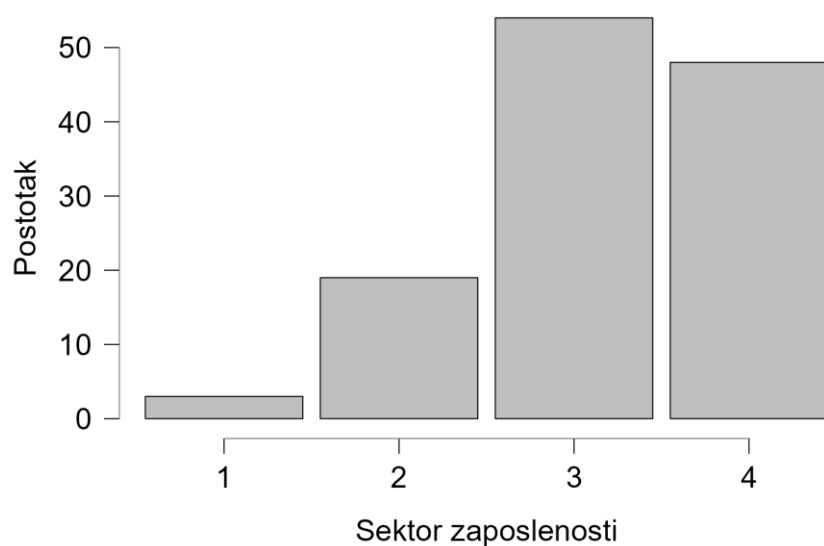
Na slici 4.2. prikazano je koji stupanj obrazovanja ima pojedini ispitanik. Najviše ispitanika ima VSS, točnije njih 56, a to iznosi 43,75%. Zatim ima 31,25% ispitanika sa SSS, odnosno njih 40. Nakon toga, slijedi VŠS sa postotkom od 15,63% tj. 20 ispitanika. Naposljetku, 12 ispitanika ima završeno više od VSS, odnosno 9,37% njih.

Slika 4.2. Najviši stupanj obrazovanja



Na slici 4.3. može se vidjeti odnos postotaka ispitanika zaposlenih u različitim sektorima. Najviše zaposlenika ispitanika, njih 54, zaposleno je u tercijarnom sektoru, a to iznosi 43,55%. Nadalje, 48 ispitanika zaposleno je u kvartarnom sektoru što iznosi 38,71%. 19 ispitanika, odnosno 15,32% ispitanika zaposleno je sekundarnom sektoru, a u primarnom samo 3 ispitanika, odnosno 2,42%. Rezultati su očekivani, jer je upravo najviše zaposlenika ispitanika zaposleno u tercijarnom i kvartarnom sektoru što se može reći da je reprezentativan uzorak.

Slika 4.3. Postotni udio zaposlenika prema sektoru zaposlenosti



4.2. Rezultati istraživanja

Iz prikupljenih podataka anketnog upitnika razrađene su statističke analize. Primarno deskriptivna analiza, a napravljena je i korelacijska analiza radi ispitivanja povezanosti socijalne dimenzije posla i radne angažiranosti zaposlenika.

Deskriptivna statistička analiza

Tablica 4.3. prikazuje deskriptivne pokazatelje nezavisnih varijabli i zavisne varijable. Uključeni su sljedeći deskriptivni pokazatelji: mod, medijan, prosjek i standardna devijacija. Varijable, koje su analizirane su: socijalna podrška, inicirana međuovisnost, primljena međuovisnost, interakcija izvan organizacije, povratna informacija od drugih, socijalna dimenzija, rješavanje problema, radna angažiranost, energičnost, udubljenost i posvećenost.

Tablica 4.3. Deskriptivni pokazatelji nezavisnih varijabli i zavisne varijable

VARIJABLA	MOD	MEDIJAN	PROSJEK	STAND. DEV.
Socijalna podrška	5,00	4,33	4,05	0,84
Inicirana međuovisnost	5,00	4,00	3,52	1,39
Primljena međuovisnost	5,00	3,50	3,63	1,08
Interakcija izvan organizacije	5,00	5,00	4,18	1,23
Povratna inf. od drugih	4,00	4,00	3,69	1,17
Socijalna dimenzija	4,40	3,85	3,80	0,73
Rješavanje problema	5,00	4,00	3,83	1,22
Radna angažiranost	3,17	3,33	3,38	0,90
Energičnost	3,50	3,50	3,40	1,01
Zadubljenost	2,50	3,00	3,05	1,06
Posvećenost	5,00	3,50	3,69	1,07

U navedenoj deskriptivnoj statističkoj analizi prikazano je, da su pitanja o socijalnoj podršci uglavnom odgovarana s maksimalnom vrijednosti 5, koja označava odgovor „u potpunosti se slažem“. Upravo to znači, da velika većina ispitanika smatra da ima visoku razinu socijalne podrške. Na poslu na kojem rade, imaju priliku upoznavati nove ljude te su ljudi s kojima rade većinom dobro raspoloženi. Isto tako, važna je činjenica da imaju dobar odnos sa svojim nadređenim i da on brine o svojim radnicima. Prosjek odgovora na ista ta pitanja iznosi 4,05, a prosječno odstupanje je relativno nisko i iznosi 0,84. Medijalna vrijednost odgovora iznosi visokih 4,33.

Nadalje, na pitanje o iniciranoj međuovisnosti ispitanici su također većinom odgovorili u potpunosti se slažem (vrijednost 5). Tim odgovorom može se zaključiti da o poslu ispitanika, ovisi uglavnom poslovi drugih zaposlenika te isti ne može biti dovršen prije završetka ispitanikovog. Prosjek odgovora iznosi 3,52, a prosječno odstupanje 1,39. Što se tiče medijalne vrijednosti odgovora na pitanje o iniciranoj međuovisnosti, ona iznosi 4,00.

S druge strane prikazana je i primljena međuovisnost na koju su ispitanici također uglavnom koristili odgovor u potpunosti se slažem (vrijednost 5). Iz navedenog podatka zaključuje se da na poslove ispitanika jako utječe posao drugih ljudi te se isti ne može dovršiti bez da drugi obavljaju svoj dio posla. Prosjek odgovora navedenog pitanja iznosi 3,63, a njegovo prosječno odstupanje 1,08. Također, medijalna vrijednost iznosi 3,50.

Na pitanje o interakciji izvan organizacije ispitanici su, isto kao i u prethodnim, većina odgovorili „u potpunosti se slažem“ (vrijednost 5), što znači da njihov posao uključuje interakciju s ljudima koji nisu zaposlenici organizacije u kojoj rade. Prosjek odgovora na pitanje o interakciji izvan organizacije iznosi 4,18, a prosječno odstupanje 1,23. Na kraju, medijalna vrijednosti odgovora na isto pitanje iznosi 5.

Zatim, za pitanje o povratnoj informaciji od drugih ispitanici su većinom odgovorili s vrijednosti 4, što označava odgovor „uglavnom se slažem“. Ispitanici uglavnom dobivaju povratnu informaciju o svome radu od svojih nadređenih ili suradnika, što je izuzetno dobro za njihovu motivaciju i daljni rad, kao i njihovu veću radnu angažiranost. Prosjek odgovora iznosi 3,69, a prosječno odstupanje 1,17 te medijalna vrijednosti iznosi 4,00.

Promatrajući pitanja o socijalnoj dimenziji u cjelini, uglavnom je odgovor ispitanika na sva pitanja bio uglavnom se slažem (vrijednost 4), a prosjek 3,80 uz nisko prosječno odstupanje od 0,73. Medijalna vrijednost odgovora, na sva ukupno pitanja vezana za socijalnu dimenziju, iznosi 3,85.

Slijedi pitanje o rješavanju problema, na koje su ispitanici u većem broju odgovarali s maksimalnom vrijednosti 5, odnosno odgovorom „u potpunosti se slažem“. Na odgovorena pitanja o rješavanju problema, može se zaključiti da zadaci na poslovima ispitanika zahtijevaju kreativnost, kako bi se lakše, brže i efikasnije rješavali određeni problemi. Prosjek odgovora iznosi 3,83 te njegovo prosječno odstupanje 1,22. Istog tog pitanja medijalna vrijednost iznosi 4,00.

Općenito na sva pitanja vezana uz radnu angažiranost ispitanici su većinom odgovorili odgovorom „niti se slažem niti se ne slažem“, a označava ga vrijednost 3. Prosjek odgovora iznosi 3,38. Standardna devijacija iznosi 0,90, a medijalna vrijednosti za radnu angažiranost iznosi 3,33.

Pobliže opisani rezultati odgovora na pitanja o radnoj angažiranosti dovode do pitanja o energičnosti. Ispitanici su većinom odgovorili odgovorom „uglavnom se slažem“ (vrijednost odgovora je 4). To znači da ispitanici idu radosni i veseli na svoj posao većinu vremena te se osjećaju energično na istom i imaju volju. Prosječna vrijednost tog pitanja iznosi 3,40, a prosječno odstupanje 1,01. Medijalna vrijednost na pitanja o snazi iznosi 3,50.

Zatim, na pitanje o zadubljenosti ispitanici su velikim dijelom odgovorili „niti se slažem niti se ne slažem“, odnosno s vrijednost 3. Ispitanici se niti slažu niti ne slažu s činjenicom da ih njihov vlastiti posao inspirira te da su ponosni na isti. Na pitanje o zadubljenosti u posao prosjek odgovora iznosi 3,05, a prosječno odstupanje 1,06. Medijalna vrijednost odgovora na isto pitanje iznosi 3,00. Zanimljivo je da anketirani zaposlenici nisu baš pokazali pretjerano visoku razinu zadubljenosti niti inspiriranosti poslom.

Naposlijetku, na pitanje o posvećenosti poslu ispitanici su većinom odgovorili s opcijom „u potpunosti se slažem“, odnosno s maksimalnom vrijednosti 5. Takvi odgovori pokazuju, da su ispitanici zaista posvećeni svome poslu te tijekom obavljanja istog zaborave na sve drugo. Isto tako, vrlo često im se teško odvojiti od vlastitog posla radi te velike posvećenosti istom. Medijalna vrijednost odgovora na pitanje o posvećenosti poslu iznosi 3,50. Nadalje, prosjek odgovora iznosi 3,69 uz relativno veliko prosječno odstupanje od 1,07. Kada se usporede prosječne vrijednosti

dimenzija radne angažiranosti, vidljivo je da su zaposlenici iskazali najviše posvećenost, a najmanje zadubljenost.

Korelacijska analiza

Nakon što je opisana deskriptivna statistička analiza u nastavku rada prikazana je i opisana korelacijska analiza. Upravo ta analiza testira povezanost nekih dviju varijabli, odnosno njihovu međuovisnost, u kojoj mjeri (pozitivno ili negativno) i intenzitetu (slabo, osrednje, jako). U priloženoj korelacijskoj analizi ispitivala se povezanost između ključnih varijabli socijalne dimenzije posla i radne angažiranosti, ali i ostalih varijabli iz istraživanja. Tablica 4.4. prikazuje korelacijsku matricu.

Tablica 4.4. Korelacijska matrica

Varijable	SD	RA	SP	IIO	PM	PID	SPO	ON	MEN	NR
SD	1	0,336	0,586	0,529	0,707	0,619	0,085	0,171	0,085	0,120
RA	0,336	1	0,461	0,246	0,043	0,396	-0,046	0,338	0,240	-0,024
SP	0,586	0,461	1	0,181	0,211	0,378	-0,088	0,452	0,110	-0,037
IIO	0,529	0,246	0,181	1	0,137	0,242	0,026	-0,023	0,094	-0,027
IM	0,707	0,043	0,211	0,137	1	0,191	0,059	0,025	-0,044	-0,063
PID	0,619	0,396	0,378	0,242	0,191	1	0,215	0,258	0,175	-0,157
SPO	0,085	-0,046	-0,088	0,026	0,059	0,215	1	0,002	0,010	-0,021
ON	0,171	0,338	0,452	-0,023	0,025	0,258	0,002	1	0,256	-0,197
MEN	0,085	0,240	0,110	0,094	-0,044	0,175	0,010	0,256	1	-0,081
NR	-0,120	-0,024	-0,037	-0,027	-0,063	-0,157	-0,021	-0,197	-0,081	1

Legenda: SD = socijalna dimenzija; RA = radna angažiranost; SP = socijalna podrška; IIO = interakcija izvan organizacije; IM = inicirana međuovisnost; PID = povratna informacija od drugih; SPO = složenost posla; ON = odnos s nadređenim; MEN = menadžer; NR = način rada

Za početak, u prikazanoj korelacijskoj matrici primijećena je značajna pozitivna korelacija (0,336) između socijalne dimenzije i radne angažiranosti. Bilo je i za očekivati, da će korelacija između te dvije varijable biti pozitivna. Iz ovakvog rezultata može se zaključiti da zaposlenici s izraženijom socijalnom dimenzijom (bogatijim socijalnim interakcijama na poslu) imaju veću radnu angažiranost. Ipak, sam koeficijent korelacije nije dovoljan dokaz da socijalna dimenzija utječe na radnu angažiranost zaposlenika, već je potencijalni faktor koji utječe na nju.

Nadalje, značajna pozitivna korelacija je isto tako uočena između socijalne podrške i radne angažiranosti (0,461). Navedeni podatak kazuje, da su zaposlenici (ispitanici u anketnom upitniku) s većim stupnjem socijalne podrške (bilo to od strane nadređenog ili drugih zaposlenika) bili angažiraniji na svome poslu.

Zanimljiva je također činjenica da interakcija izvan organizacije također ima značajnu pozitivnu korelaciju s radnom angažiranosti (0,246), dok inicirana međuovisnost nema neku značajnu korelaciju s radnom angažiranosti. Iz navedenog može se donijeti zaključak da inicirana međuovisnosti poslova zaposlenika ima vrlo malu povezanost s radnom angažiranosti. Zaposlenici, ispitanici anketnog upitnika, bit će ili neće biti radno angažirani neovisno o međuovisnosti poslova drugih zaposlenika s njihovim.

Zatim vrlo očekivano, varijabla povratna informacija od drugih ima značajnu pozitivnu korelaciju srednje jačine s radnom angažiranosti zaposlenika (0,396). Ova činjenica zapravo navodi, kako radna angažiranost može biti sve veća, ako je i povratna informacija od drugih suradnika ili nadređenih veća ili češća. Povratna informacija vrlo dobro djeluje na zaposlenike koji su ispunili ovu anketu jer zaposlenici koji ju imaju, imaju i veću radnu angažiranost.

Negativna korelacija primijećena je u odnosu složenosti posla i radne angažiranosti (-0,046). Vrijednost ovog koeficijenta je toliko blizu nule da sugerira izostanak bilo kakve povezanosti. Također, nije uočena značajna korelacija između složenosti posla i socijalne dimenzije posla (0,085). S obzirom na rezultate, složenost posla nema gotovo nikakvu poveznicu s radnom angažiranosti, kao ni s socijalnom dimenzijom (vrijedi i obrnuto).

Vrlo je interesantna činjenica da je prisutna značajna pozitivna korelacija srednje jačine između odnosa nadređenog prema zaposleniku i radne angažiranosti (0,338). Jasno je da odnos nadređenog može utjecati na zaposlenikovu angažiranost. Ovdje se pokazalo da zaposlenici koji doživljavaju bolji odnos nadređenog prema sebi, imaju veću radnu angažiranost u odnosu na zaposlenike koji smatraju da imaju lošiji odnos s nadređenim.

Također je uočena značajna pozitivna korelacija među varijablama radne angažiranosti i je li netko menadžer ili ne (0,240). Rezultati ukazuju na to, da su zaposlenici više angažirani ako se nalaze na menadžerskoj poziciji.

Koeficijent korelacije za odnos između varijable načina rada i radne angažiranosti (-0,024) ukazuje na izostanak bilo kakve povezanosti između ovih dviju varijabli. Može se zaključiti, da način rada bio od doma, iz ureda ili neke druge lokacije, neće utjecati na radnu angažiranost zaposlenika. Ispitanici su pomoću svojih odgovora sudjelovali u zaključku, da su podjednako radno angažirani kada rade i od kuće, iz ureda ili u nekoj drugoj opciji.

Na samom kraju, važno je spomenuti kako je od svih navedenih korelacija najveća uočena između socijalne podrške i radne angažiranosti. Socijalna podrška je uistinu važan faktor u obavljanju vlastitog posla. Potrebna je svakom zaposleniku u obliku podrške od drugih kolega i od nadređene osobe.

4.3. Ograničenja istraživanja

U navedenom istraživanju može se vidjeti, kako postoje neki nedostaci ili neka ograničenja istraživanja. Za početak, u samom istraživanju sudjelovalo je 81,25% žena, a muškaraca 18.75%. Vidljivo je kako je puno veći postotak ženskih ispitanika, nego muških te uzorak nije reprezentativan u potpunosti. Također, u anketnom upitniku sudjelovalo je 127 ispitanika, a s obzirom na sve zaposlene u Hrvatskoj to je vrlo mali broj te također nije u potpunosti reprezentativan uzorak.

Nadalje, ograničenje istraživanja koje je također prisutno jest premali broj ispitanika iz primarnog i sekundarnog sektora. Najveći broj je upravo iz tercijarnog i kvartarnog, a tek nekoliko iz prva dva te zbog toga također uzorak ne može biti u potpunosti reprezentativan.

Također, postoji ograničenje u istraživanju radi lokacije rada. Čak 123 ispitanika radi u Hrvatskoj, a samo 4 izvan Hrvatske te se istraživanje zapravo može ograničiti samo na Hrvatsku, a ne na neke druge države jer je potreban veći broj ispitanika izvan Hrvatske, kako bi uzorak bio reprezentativan. Isto tako puno je veći broj zaposlenih u uredu (67), nego kod kuće(15) ili pod ostalo (46), stoga se ne može objektivno gledati na sve rezultate dobivene anketom, uzorak bi bio reprezentativan u slučaju kad bi bilo podjednako ispitanika koji rade od doma i u uredu.

Isto tako, uzorak ne može biti reprezentativan u potpunosti radi toga, što ima puno više ispitanika sa završenom SSS (40) ili VSS(56), a manje sa VŠS(20) i nitko sa niže od SSS, a tek njih 13 sa stupnjem obrazovanja višim od VSS. Na kraju još postoji ograničenje radi varijable menadžera. U anketnom upitniku tek 23 ispitanika je na poziciji menadžera, njih čak 104 na nekoj drugoj poziciji.

Isto bi bilo dobro kad bi sudjelovalo još ispitanika s radnim iskustvom manjim o 1 godine jer ih je trenutno samo 13, a s radnim iskustvom od 1 do 5 godina čak 55.

Kako bi se povećala kvaliteta samog istraživanja i reprezentativnost uzorka, potrebno je prikupljati informacije iz različitih izvora, jer su trenutno zavisna varijabla i nezavisne varijable prikupljene iz istog izvora. Na primjer, to mogu biti same organizacije u kojima rade zaposlenici – ispitanici iz anketnog upitnika te bi se tako dobili puno jasniji zaključci o povezanosti socijalne dimenzije i radne angažiranosti zaposlenika.

5. ZAKLJUČAK

Glavni ciljevi ovog rada bili su istražiti povezanost socijalne dimenzije posla i radne angažiranosti te ukazati na njihov značaj u organizacijama. Isto tako, bilo je važno ponuditi preporuke za praktičare. Većinu svog vremena provedi se radeći, stoga je od izuzetne važnosti napraviti taj rad što zanimljivijim i privlačnijim kako bi zaposlenici bili zadovoljni. Iz navedenog razloga potrebno je razvijanje i unaprijeđivanje socijalne dimenzije posla. Primjerice, socijalna podrška je izuzetno važna kod zaposlenika, stoga treba stvoriti veću interakciju te međusobno razumijevanje između kolega kao i između zaposlenika i nadređenog. Isto tako, povratna informacija od strane drugih zaposlenih i nadređenog je stavka, koja je važna u poslovnom životu svakog zaposlenika jer mu pomaže u razumijevanju trenutnog stanja svog posla te mogućnosti za napredak u istom. Kako bi se rad učinio što kvalitetniji i zanimljiviji potrebno je izazvati kod zaposlenika volju za što većom radnom angažiranosti. Kako bi se to postiglo, postoje razni načini koji se mogu implementirati, a upravo je jedan od njih rad na poboljšanju vrijednosti socijalne dimenzije posla kod zaposlenika.

Provedbom empirijskog istraživanja, deskriptivne statističke i korelacijske analize dobiveni su rezultati, koji ukazuju na pozitivnu korelaciju između radne angažiranosti i socijalne dimenzije posla. Drugim riječima, zaposlenici s većom razinom razvijenosti socijalne dimenzije imali su veću razinu radne angažiranosti. Iz deskriptivne statističke analize vidljivo je da su ispitanici u velikoj većini zadovoljni razinom socijalne podrške na vlastitom poslu, odnosno da imaju dobar odnos s nadređenim te drugim kolegama. Imaju priliku i za upoznavanje novih ljudi na poslu te za interakciju s ljudima izvan organizacije, što ih čini također zadovoljnima i motiviranima. Isto tako, utvrđeno je kako su ispitanici radno angažirani na svome poslu.

Valja istaknuti da je u korelacijskoj analizi socijalna podrška varijabla koja je najviše povezana s radnom angažiranosti zaposlenika, prema odgovorima ispitanika u provedenoj anketi. S druge pak strane, inicirana međuovisnost, kao jedna od socijalnih karakteristike, nema neku značajnu povezanost s radnom angažiranosti zaposlenika. Nadalje, jasno je vidljiva pozitivna korelacija između povratne informacije i radne angažiranosti, kao i interakcije izvan organizacije i radne angažiranosti. Zaposlenicima je izuzetno potrebna povratna informacija, kakav je njihov obavljeni rad te što nadređeni ili suradnici misle o njima. Pokazalo se u istraživanju, da i odnos s nadređenim

može biti značajan za radnu angažiranost zaposlenika, stoga je važno poraditi i na dobrim međuljudskim odnosima.

Provedenim istraživanjem može se zaključiti, kako je potrebno ulagati u socijalnu dimenziju posla, posebno u obliku socijalne podrške, povratne informacije i interakcije izvan organizacije. Socijalne interakcije trebaju biti prisutne, a trebaju imati i određenu kvalitetu. Primjerice, uz podršku od kolega potrebno je zaposlenicima dati povratne informacije o obavljanju posla, kao i ostale socijalne komponente. Tim bi koracima radna angažiranost zaposlenika dosegla visoku razinu te stvorila osjećaj zadovoljstva kod samog zaposlenika.

POPIS LITERATURE

1. Bakker, A. B., Demerouti, E. i Sanz-Vergel, A. I. (2014.), Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
2. Bouckennooghe, D., De Clercq, D., Naseer, S. i Syed, F. (2021.), A Curvilinear Relationship Between Work Engagement and Job Performance: the Roles of Feedback-Seeking Behaviour and Personal Resources, *Journal of Business and Psychology*, 37(2), 353-368. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09750-7>
3. Brčić, R., Dulčić, Ž., Černe, M., Hernaus, T., Malbašić, I., Matic, I., Pološki Vokić, N. i Rey, C. (2018.), *Koraci uspješnog organiziranja*, Zagreb: Školska knjiga
4. Caesens, G., Stinglhamber, F. i Luybaert, G. (2014.), The impact of work engagement and workaholism on well-being, The role of work-related social support, *Career Development International*, 19(7), 813-835. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2013-0114>
5. Freeney, Y. i Fellenz, M. R. (2013.), Work engagement, job design and the role of the social context at work: Exploring antecedents from a relational perspective, *Human Relations*, 66(11), 1427-1445. <https://doi.org/10.1177/0018726713478245>
6. Geldenhuys, M., Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2020.), How task, relational and cognitive crafting relate to job performance: a weekly diary study on the role of meaningfulness, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 83-94. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1825378>
7. Gerards, R., de Grip, A. i Baudewijns, C. (2018.), Do new ways of working increase work engagement?, *Personnel Review*, 47(2), 517-534. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0050>
8. Gostautaitė, B. i Buciuniene, I. (2015.), Work engagement during life-span: The role of interaction outside the organization and task significance, *Journal of Vocational Behavior*, 89, 109-119. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.05.001>
9. Grant, A. M. (2007.), Relational job design and motivation to make a prosocial difference, *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417. <https://doi.org/10.2307/20159308>
10. Grant, A. M. (2008.), The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions, *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108-124. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108>

11. 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/10.1080/19416520903047327>
12. Hernaus, T., Černe, M. i Škerlavaj, M. (2021.), The interplay between relational job design and cross-training in predicting employee job/task citizenship performance, *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 625-646. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21427>
13. Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. i Morgeson, F. P. (2007.), Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic of the summary and theoretical extension work design literature, *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
14. Kilduff, M. i Brass, D. J. (2010.), Job design: A social network perspective, *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 309-318. <https://doi.org/10.1002/job.609>
15. Knight, C., Parker, S., McLarnon, M. J. W. i Wenzel, R. (2022.), The importance of relational work design characteristics: A person-centred approach, *Australian Journal of Management* <https://doi.org/10.1177/03128962211073021>
16. Lee, M. C. C., Idris, M. A. i Tuckey, M. (2018.), Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between Leadership styles, work engagement, and turnover intention, *Human Resource Development International*, 22(3), 257-282. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1530170>
17. Morgeson, F. P. 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>
18. Oldham, G. R. i Fried, Y. (2016.), Job design research and theory: Past, present and future, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136(1), 20-35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>
19. Parker, S. K., Wall, T. D. i Cordery, J. L. (2001.), Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 413-440. <https://doi.org/10.1348/096317901167460>
20. Saks, A. M. (2006.), Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

21. Sawang, S. (2012.), Is there an inverted U-shaped relationship between job demands and work engagement, *International Journal of Manpower*, 33(2), 178-186. <https://doi.org/10.1108/01437721211225426>
22. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. i Bakker, A. B. (2002.), The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
23. Talebzadeh, N. i Karatepe, O. M. (2019.), Work social support, work engagement and their impacts on multiple performance outcomes, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1227-1245. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0195>

POPIS SLIKA

Slika 4.1. Način rada ispitanika	40
Slika 4.2. Najviši stupanj obrazovanja	40
Slika 4.3. Postotak zaposlenika prema sektoru zaposlenosti	41

POPIS TABLICA

Tablica 2.1. Prikaz glavnih karakteristika posla	12
Tablica 4.1. Anketna pitanja razvrstana prema kategoriji	37
Tablica 4.2. Osnovne mjere istraživanja	39
Tablica 4.3. Deskriptivni pokazatelji nezavisnih varijabli i zavisne varijable	41
Tablica 4.4. Korelacijska matrica	45

PRILOZI

Prilog 1.1. Anketni upitnik

Dobro došli!

Ovo istraživanje provodi se u svrhu izrade diplomskog rada i namijenjeno je zaposlenim osobama.

Anketa je u potpunosti anonimna i traje 5 minuta

Hvala na izdvojenom vremenu!

Radim

- u Hrvatskoj
- izvan Hrvatske

Moj način rada:

- od kuće
- iz ureda
- ostalo

Vaša dob

Spol

- Muški
- Ženski

Najviši stupanj završenog obrazovanja

- niži od SSS
- SSS
- VŠS
- VSS
- viši od VSS

Navedite naziv Vašeg radnog mjesta

Vaše radno iskustvo u postojećoj organizaciji:

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

Veličina organizacije u kojoj ste zaposleni:

- manje od 10 zaposlenih
- 10-49 zaposlenih
- 50-249 zaposlenih
- više od 250 zaposlenih

Sektor u kojem radite:

- Primarni (poljoprivreda, stočarstvo, ribarstvo i šumarstvo)
- Sekundarni (industrija, građevinarstvo, energetika, rudarstvo, brodogradnja i proizvodna obrtništvo)
- Tercijarni (trgovina, promet, agencije/štvo, bankarstvo i finizam)
- Kvartarni (znanost, obrazovanje, zdravstvo i kultura)

Jeste li na menadžerskoj poziciji?

- Nisam
- Da, niska razina menadžmenta
- Da, srednja razina menadžmenta
- Da, visoka razina menadžmenta

U kakvom ste odnosu s nadređenom osobom?

- Vrlo lošim
- Lošim
- Niti dobrim niti lošim
- Dobrom
- Vrlo dobrim

Označite uz svaku tvrdnju u kojoj mjeri se slažete da opisuje Vašu radnu situaciju prije 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 poslu imam priliku upoznati druge ljude.	<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"/>
Ljudi s kojima radim prijateljski su raspoloženi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dok moj dio posla nije obavljen, ostali poslovi ne mogu biti dovršeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na poslovne aktivnosti uvijek utječe rad drugih ljudi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj posao se ne može dovršiti, ako drugi ne rade svoj dio posla.	<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 prije 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
Moj posao uključuje interakciju s ljudima, koji nisu članovi moje organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobivam povratne informacije o svom radu od drugih ljudi u mojoj organizaciji (kao što je moj upravitelj ili suradnici).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadaci na poslu nisu komplicirani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posao zahtijeva od mene da pratim više od jedne stvari u isto vrijeme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posao od mene zahtijeva kreativnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posao od mene zahtijeva korištenje više različitih vještina, kako bi se isti dovršio.	<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 prije 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
Posao mi omogućuje, da sam/a odlučujem o tome kako rasporediti svoje poslovne obaveze.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posao mi omogućuje, da donosim sama mnoge odluke.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj posao uključuje veliku raznolikost zadataka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj posao ima velik utjecaj na ljude izvan organizacije.	<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 trenutnu radnu situaciju.

(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 svom poslu se osjećam snažno i energično.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kad se probudim, veselim se što idem na posao.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponosan/na sam na posao koji radim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj posao me inspirira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kada radim, zaboravim na sve oko sebe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teško mi se odvojiti od svog posla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ŽIVOTOPIS



Tereziya Tržić

Kućna : Rimska 36, 44000, Sisak, Hrvatska

E-adresa: terezija.trzic@gmail.com **Telefonski broj:** (+385) 994000130

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/terezija-trzic-a6566b01783?rkscontact=info>

Spot: Žensko **Datum rođenja:** 20/08/1997 **Državljanstvo:** hrvatsko

O MENI

Društvena sam i motivirana osoba te uvijek raspoložena za timski rad. Stečenim iskustvima kroz razna volontiranja i studentske poslove, usavršila sam vlastite organizacijske vještine uz neprekidnu volju za daljnjim učenjem i napretkom.

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

- [2012 – 2016] **SSS - Opća gimnazija**
Gimnazija Sisak
Mjesto: Sisak | Zemlja: Hrvatska |
- [2013 – 2017] **SSS - Glazbena škola**
Glazbena škola Fran Lhotka
Mjesto: Sisak | Zemlja: Hrvatska |
- [2016 – 2024] **Student**
Ekonomski fakultet Zagreb - Poslovna ekonomija, smjer Menadžment
Mjesto: Zagreb | Zemlja: Hrvatska |

RADNO ISKUSTVO

- [06/2018 – 09/2018] **Turistički animator – mini club**
Samarcano Intrattenimenti
Mjesto: Vir | Zemlja: Hrvatska
- [2016 – 2019] **Dječji animator**
Meskote.hr
Mjesto: Zagreb | Zemlja: Hrvatska
- [2018 – 2019] **Prodavačica**
Strikimo, Petit Bateau
Mjesto: Zagreb | Zemlja: Hrvatska
- [05/2021 – 03/2022] **Administrativna radnica**
Udruga "U ime obitelji"
Mjesto: Zagreb | Zemlja: Hrvatska
– autor na Friendica.online
– nastupi u medijima
– pisanje projekata, rad na računalu

JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici: hrvatski

Drugi jezici:

engleski

SLUŠANJE B2 ČITANJE B2 PISANJE B2

GOVORNA PRODUKCIJA B2 GOVORNA INTERAKCIJA B2

njemački

SLUŠANJE A2 ČITANJE A2 PISANJE A2

GOVORNA PRODUKCIJA A2 GOVORNA INTERAKCIJA A2

talijanski

SLUŠANJE A1 ČITANJE A2 PISANJE A1

GOVORNA PRODUKCIJA A1 GOVORNA INTERAKCIJA A2

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

DIGITALNE VJEŠTINE

Moje digitalne vještine

Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) | MS Office (Word Excel PowerPoint) |
Vješto korištenje društvenih mreža i interneta | jasan i uvjerljiv javni nastup (televizija,
seminarska izlaganja, konferencije) | Timski rad | Fleksibilnost i prilagodljivost u radu i
različitim poslovnim zadacima | Upornost i snalažljivost

VOZAČKA DOZVOLA

Automobili: B