

Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

Uloga zadovoljstva poslom u objašnjenju povezanosti socijalne podrške i radne uspješnosti

Diplomski rad

Matej Tomazin

Mentorica: dr.sc. Maja Parmač Kovačić

Zagreb, 2015.

Sadržaj

Sažetak

1. Uvod.....	1
1.1. Radna uspješnost.....	2
1.2. Model karakteristika posla.....	4
1.3. Socijalna podrška u radnoj organizaciji.....	5
1.4. Zadovoljstvo poslom.....	7
2. Cilj, problemi i hipoteze.....	10
2.1. Cilj.....	10
2.2. Problemi.....	10
2.3. Hipoteze.....	10
3. Metoda.....	11
3.1. Sudionici.....	11
3.2. Postupak.....	11
3.3. Instrumenti.....	12
3.3.1. Upitnik uspjeha u radnim zadacima.....	12
3.3.2. Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja.....	12
3.3.3. Indeks zadovoljstva poslom.....	13
3.3.4. Upitnik socijalne podrške.....	13
4. Rezultati.....	14
4.1. <i>Povezanost ispitivanih varijabli.....</i>	15
4.2. <i>Povezanost socijalne podrške s uspjehom u radnim zadacima i odgovornim organizacijskim ponašanjem te medijska uloga zadovoljstva životom.....</i>	17
5. Rasprava.....	21
5.1. Ograničenja i smjernice za buduća istraživanja.....	25
5.2. Praktične implikacije.....	26
6. Zaključak.....	27
7. Literatura.....	28
Prilog A: Upitnik uspjeha u radnim zadacima	
Prilog B: Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja	
Prilog C: Indeks zadovoljstva poslom	
Prilog D: Upitnik socijalne podrške	

Uloga zadovoljstva poslom u objašnjenju povezanosti socijalne podrške i radne uspješnosti

The role of job satisfaction in explaining relationship between social support and job performance

Matej Tomazin

Sažetak

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati povezanost socijalne podrške, kao jedne od socijalnih karakteristika posla koja prvotno nije uključena u Model karakteristike posla Hackmana i Oldhama (1976), sa zadovoljstvom poslom, uspjehom u radnim zadacima i odgovornim organizacijskim ponašanjem. Cilj je također bio ispitati posreduje li zadovoljstvo poslom odnosu socijalne podrške i uspjeha u radnim zadacima te odnosu socijalne podrške i odgovornog organizacijskog ponašanja. Ukupno je 190 odraslih zaposlenih ispitanika ispunjavalo Upitnik socijalne podrške (Morgeson i Humphrey, 2006), Indeks zadovoljstva poslom (Brayfield i Rothe, 1951), Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja (Fox i sur., 2012) i Upitnik uspjeha u radnim zadacima (Williams i Anderson, 1991). Rezultati su pokazali da je socijalna podrška značajno povezana sa zadovoljstvom poslom, uspjehom u radnim zadacima i odgovornim organizacijskim ponašanjem. Medijacijskom analizom utvrđeno je da zadovoljstvo poslom posreduje u povezanosti socijalne podrške i uspjeha u radnim zadacima. Ovakav medijacijski odnos nije se mogao testirati kada je kriterij bio odgovorno organizacijsko ponašanje zbog nepostojanja povezanosti zadovoljstva poslom i odgovornog organizacijskog ponašanja. Rezultati provedenog istraživanja imaju praktične implikacije za psihologe u ljudskim resursima, menadžere i voditelje timova. Povećanjem socijalne podrške među zaposlenicima i nadređenima povećava se uspješnost u izvođenju radnih zadataka, a ta veza potpuno je posredovana zadovoljstvom poslom.

Ključne riječi: zadovoljstvo poslom, socijalna podrška, radna uspješnost, uspjeh u radnim zadacima, odgovorno organizacijsko ponašanje

Abstract:

The aim of this study was to examine the relationship between social support, as one of the social characteristics of the job that was originally not included in the Job characteristics model (Hackman and Oldham, 1976), with job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior. The aim was also to examine whether job satisfaction mediates the relationship of social support and task performance and relative social support and organizational citizenship behavior. A total of 190 respondents, all of them employed adults, filled out the Social Support Questionnaire (Morgeson and Humphrey, 2006), Index of Job Satisfaction (Brayfield and Rothe, 1951), Organizational Citizenship Behavior Checklist (Fox et al., 2012) and the Task Performance Questionnaire (Williams and Anderson, 1991). Results showed that social support is associated with job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior. Mediation analysis showed that job satisfaction mediates the relationship between social support and task performance. Due to lack of a relationship between job satisfaction and organizational citizenship behavior, this kind of mediation relationship could not be tested with responsible organizational citizenship behavior as a criterion. The research results have practical implications for psychologists in human resources, managers and team leaders. Increasing social support among employees and supervisors increased success in performing their tasks, and this connection is completely mediated by job satisfaction.

Key words: job satisfaction, social support, job performance, task performance, organizational citizenship behavior

1. Uvod

Ljudi imaju fundamentalnu potrebu da stvaraju i održavaju interpersonalne odnose. Neki evolucijski psiholozi (npr. Baumeister i Leary, 1995) tvrde da bi upravo potreba za pripadanjem i povezanosti mogla biti središnji motiv ljudske prirode. Naime, tijekom evolucije čovjek je pripadao grupi koja je za njega imala nekoliko ključnih i adaptivnih funkcija. Kao prvo, grupe su mogle dijeliti hranu, informacije i druga dobra. Drugo, grupe su mogle ponuditi zaštitu od vanjskih prijetnji ili obranu od suparničkih grupa. Treće, u grupama su se u pravilu nalazile velike količine potencijalnih partnerica nužnih za reprodukciju (Larsen i Buss, 2008).

Potreba za povezanosti smatra se jednom od temeljnih psihološki potreba, a opisuje se kao želja za emocionalnom privrženosti i toplim međuljudskim odnosima (Reeve, 2010). S obzirom na to da čovjek teži povezanosti, naklonjeniji je osobama za koje vjeruje da će mariti za njegovu dobrobit, a udaljava se od onih za koje ne vjeruje da će tako postupati. Ono što ljudi traže od odnosa koji bi zadovoljio njihove potrebe je mogućnost istinskog povezivanja s drugom osobom na brižan i emocionalno ispunjen način (Ryan, 1993; prema Reeve, 2005). Povezanost je važna za motivaciju jer ljudi bolje funkcioniraju, otporniji su na stres i imaju manje psiholoških poteškoća kada njihovi međuljudski odnosi podržavaju njihovu potrebu za povezanošću (Lepore, 1992; prema Reeve, 2010).

Za razliku od nekada, danas postoji mnogo više različitih vrsta zajednica koje imaju različite svrhe i ciljeve, no bez obzira na to, u njima ljudi zapravo vrlo slično funkcioniraju. Spomenimo, primjerice, obiteljsku zajednicu, prijateljsku, akademsku ili poslovnu, u svakoj od njih pripadnici imaju sličnu potrebu za povezivanjem. S obzirom na suvremeni način života u kojem pojedinac sve više vremena provodi u poslovnoj zajednici okružen kolegama s kojima je u socijalnoj i radnoj interakciji javlja se sve veći interes za istraživanjima koja proučavaju socijalne odnose ovakvih zajednica te njihov utjecaj na radnu uspješnost. Ovaj diplomski rad usmjeren je upravo na važnost komponente socijalne podrške ljudi unutar poslovne zajednice koja je izostavljena iz utjecajnog Modela karakteristika posla Hackmana i Oldhama (1976). Ako pretpostavimo da je zaposlenicima važno imati socijalnu podršku i mogućnost ostvarenja prijateljstva na poslu, zanimljivo je ispitati kako je to povezano s njihovim zadovoljstvom poslom i radnom uspješnosti te je li možda zadovoljstvo poslom

medijator povezanosti socijalne podrške i radne uspješnosti. U nastavku će biti opisani ovi konstrukti.

1.1. Radna uspješnost

Radna uspješnost je stupanj u kojem radno ponašanje zaposlenika pridonosi ostvarenju organizacijskih ciljeva (Šverko, 2012). Ona je višedimenzionalan konstrukt što znači da postoje različiti načini i ponašanja kojima zaposlenici mogu doprinosti organizacijskim ciljevima. Istraživači u ovom području suglasni su da je potrebno jasno definirati dimenzije radne uspješnosti i opisati njene karakteristike kako bi se znalo što je uspješno radno ponašanje i tko je uspješan radnik. Jednu od poznatijih konceptualizacija radne uspješnosti predložili su Borman i Motowidlo (1993).

Ovi istraživači radnu uspješnost dijele na dvije potkategorije ponašanja: uspješnost u radnim zadacima (eng. *task performance*) i kontekstualnu radnu uspješnost (eng. *contextual performance*). Uspješnost u radnim zadacima se odnosi na aktivnosti koje se obično javljaju u formalnom opisu posla (radni zadaci i dužnosti), a ako zaposlenik obavlja sve poslove koji su mu određeni opisom posla za njega ćemo reći da je izuzetno uspješan u obavljanju radnih zadataka. Konstrukti koji su dovedeni u vezu s uspjehom u obavljanju radnih zadataka su radna angažiranost, zaokupljenost poslom i zadovoljstvo poslom. Osobe koje su više radno angažirane i imaju visoku zaokupljenost poslom te pokazuju veće zadovoljstvo poslom uspješnije su u konkretnim radnim zadacima koji su formalni dio njihovog posla (Rich, Lepine i Crawford, 2010). Međutim, istraživanja su pokazala da kada nadređeni procjenjuju radnu uspješnost svojih zaposlenika ne gledaju samo kakav je zaposlenik u izvršavanju radnih zadataka već gledaju i njegovu kontekstualnu radnu uspješnost (Motowidlo i Van Scotter, 1994).

Kontekstualna radna uspješnost odnosi se na ponašanja koja doprinose organizacijskoj učinkovitosti djelujući na psihološki, socijalni i organizacijski kontekst rada. Zaposlenike koji imaju visoku kontekstualnu radnu uspješnost karakterizira to što se, primjerice, dobrovoljno javljaju za izvršavanje zadataka koji nisu formalni dio posla, pomažu drugima, poštuju i zastupaju organizacijska pravila i ciljeve čak i kada nisu povoljni za njih te ulažu dodatan trud u izvršavanje zadataka (Borman i Motowidlo, 1993). Zaposlenici mogu doprinijeti kontekstualnoj radnoj uspješnosti tako da utječu na druge pojedince u organizaciji kako bi se i oni počeli ponašati na način koristan za

organizaciju. Također, zaposlenici koji su visoko na kontekstualnoj radnoj uspješnosti spremni su proširiti svoja znanja i vještine koja su korisna za organizaciju te koriste vlastite resurse za potrebe organizacije (npr. auto, računalo).

Kontekstualna radna uspješnost obuhvaća i pozitivna i negativna ponašanja. U ovom radu ćemo se, uz uspjeh u radnim zadacima baviti i pozitivnim aspektima kontekstualne radne uspješnosti koji odgovaraju konstruktivnom odgovornom organizacijskom ponašanju. Dennis Organ smatra se „ocem“ termina odgovornog organizacijskog ponašanja te ga definira kao ponašanje koje doprinosi održavanju i poboljšavanju socijalnog i psihološkog konteksta podržavajući uspješnost u obavljanju radnih zadataka (Organ, 1997). Istraživanja su pokazala da je odgovorno organizacijsko ponašanje povezano sa zadovoljstvom poslom ($r = ,16$; Delal, 2005 i $r = ,24$; LePine, Erez, i Johnson, 2002), predanosti organizaciji ($r = ,25$; Riketta, 2002), organizacijskom pravednosti ($r = ,23$; LePine, Erez, i Johnson, 2002), savjesnosti ($r = ,30$; Dalal, 2005) te s dvosmislenošću radne uloge tj. stavljanja nedovoljno jasnih očekivanja pred zaposlenika ($r = -,15$; Eatough i sur., 2011). Dakle, odgovorno organizacijsko ponašanje pokazuje povezanost s varijablama koje djeluju na socijalni kontekst rada (npr. predanost organizaciji) i psihološki kontekst rada (npr. savjesnost), tj. varijablama koje nisu direktno povezane s radnim zadacima.

Ponašanja kontekstualne radne uspješnosti koja imaju negativnu očekivanu vrijednost za organizaciju nazivaju se nepoželjnim organizacijskim ponašanjem. Nepoželjno organizacijsko ponašanje se definira kao namjerno ponašanje zaposlenika s namjerom da naštetiti legitimnim interesima organizacije (Gruys i Sackett, 2003). Meta analize pokazuju umjerenu negativnu povezanost između nepoželjnog organizacijskog ponašanja i odgovornog organizacijskog ponašanja ($r = -,32$; Delal, 2005). Ovakva umjerena negativna korelacija pokazuje da se vjerojatno ne radi o suprotnim polovima istog kontinuuma već da su to dva odvojena konstrukta što znači da zaposlenik može pokazivati odgovorno organizacijsko ponašanje i nepoželjna organizacijska ponašanja. Ipak, umjerena negativna korelacija sugerira da će osobe koje imaju više poželjnih odgovornih organizacijskih ponašanja imati će i manje nepoželjnih organizacijskih ponašanja.

Radna uspješnost predstavlja značajan kriterij u organizacijama prilikom: analize posla kako bi znali koje osobine posjeduje zaposlenik koji je izuzetno radno

uspješan na poslu, regrutiranja kako bi se znao minimum potrebnih kompetencija koje uspješan radnik mora imati, treninga vještina i znanja koje radnici trebaju unaprijediti da bi bili uspješniji, nagrađivanja najuspješnijih radnika te validacije uspješnosti provedenog selekcijskog postupka (Werner, 2000). U selekcijskoj praksi jedan od najčešćih prediktora radne uspješnosti je inteligencija (Schmidt i Hunter, 1998). S obzirom da inteligenciju možemo mjeriti, ali ju ne možemo mijenjati, možemo istražiti koji su to drugi prediktori koji predviđaju radnu uspješnost, a na koje možemo djelovati. Ukoliko djelujemo na faktore koji su povezani s radnom uspješnosti vjerojatno ćemo povećati i radnu uspješnost. Brojna istraživanja su pokazala da kod radnika povećanje autonomije na poslu, dobivanje povratne informacije o radu te raznolikost korištenih vještina dovodi do veće radne uspješnosti (Hackman i Oldham, 1976, Morgeson i Campion, 2003). Hackman i Oldham (1976) identificirali su koje su to karakteristike posla važne za radnu uspješnost i kako djelovanjem na njih povećavamo radnu uspješnost te su ih objedinili u svom Modelu karakteristika posla.

1.2. Model karakteristika posla

Hackman i Oldham (1976) pretpostavljaju da postoji pet karakteristika koje sam posao čine više zadovoljavajućim, a to su: autonomija (stupanj slobode i nezavisnosti koju zaposlenik ima na svom poslu), raznolikost vještina (zahtijeva li posao veliki raspon vještina i pruža li raznolike zadatke koje treba obaviti), identitet zadatka (je li zaposlenik u mogućnosti izvesti cjelovit i jasan dio posla), značajnost zadatka (percipira li se da posao ima važnost za druge u organizaciji) i povratna informacija (stupanj u kojem zaposlenik dobiva direktne i učestale povratne informacije o učinkovitosti). Ove karakteristike utječu pozitivno na ishode kao što su visoki radni učinak, visoko zadovoljstvo poslom, mala stopa izostanka i promjena posla (Hackman i Oldham, 1976).

Istraživači koji proučavaju radne ishode (Parker i Wall, 2001; Oldham i Hackman, 2010; Wall i Martin 1987) suglasni su da je Model karakteristika posla Oldhama i Hackmana preuzak, odnosno da postoji više dodatnih karakteristika posla kao što su fizički zahtjevi posla, radni uvjeti, interakcije izvan organizacije, međuzavisnost i socijalna podrška koji su važni za radne ishode (radni učinak, zadovoljstvo poslom, apsentizam). Stoga se ukazala potreba za proširenjem raspona

karakteristika posla koje istražujemo te ispitivanjem kako su one povezane s postojećim varijablama u modelu kako bi mogli potpuno razumjeti efekte modernih promjena na sadržaj posla te bolje dizajnirati posao i dovesti ga do željenih ishoda (npr. bolji radni učinak).

Morgeson i Campion (2003) također navode da su u istraživanjima Modela karakteristika posla Hackmana i Oldhama zanemarivane socijalne karakteristike i radni uvjeti. Iako se teorije karakteristika posla (eng. *work design theory*) provjeravaju trideset godina u njih nisu bile uključivane socijalne varijable. Tek se posljednjih desetak godina istraživači bave socijalnim karakteristikama posla i njihovim utjecajima na radne ishode. Jedan od mogućih razloga zašto su socijalni utjecaji zanemarivani jest taj što neka istraživanja (Parker, Wall i Cordery, 2001) sugeriraju da socijalne karakteristike predviđaju zadovoljstvo poslom, ali ne i ostala ponašanja zaposlenika, tj. radne ishode (npr. visoki radni učinak ili malu odsutnost s posla). Međutim, u suvremenom svijetu socijalne karakteristike postaju sve važnije komponente posla jer timski rad postaje sve češći i nužniji (Parker i Wall, 2001). Jedna od socijalnih karakteristika posla koja nije uključena u Model karakteristika posla Hackmana i Oldhama je socijalna podrška kojom ćemo se baviti u ovom radu.

1.3. Socijalna podrška u radnoj organizaciji

Socijalna podrška odnosi se na to koliko neki posao omogućava prilika i mogućnosti za savjete i pomoć od nadređenih i kolega (Morgeson i Humphrey, 2006). Ona uključuje ideju o socijalnoj podršci kao podršci koju zaposleniku pružaju nadređeni i kolege (Karasek i sur., 1998). Isto tako uključuje i konstrukt prilike za prijateljstvo koji se odnosi na stupanj u kojem posao omogućuje zaposlenicima da razgovaraju jedni s drugima na poslu (Sims, Szilagyi i Keller, 1976).

Istraživanja sugeriraju da je socijalna podrška kritična za opće blagostanje (eng. *well-being*), a posebno za poslove koji su stresni i kojima nedostaju motivacijske komponente (Wrzesniewski, Dutton i Debebe, 2003). Također, često se navodi pozitivan učinak socijalne podrške na razinu doživljenog stresa na poslu. Istraživanja zaključuju da socijalna podrška ima ublažujući učinak na količinu doživljenog stresa na poslu (Viswesvaran, Sanchez i Fisher, 1999), iscrpljenost i sagorijevanje (Halbesleben, 2006). Također pronalazi se i povezanost socijalne podrške s radnim ishodima. Meta

analiza na uzorku od 259 istraživanja (Humphrey, Nahrgang i Morgeson, 2007) ispitivala je proširenu teoriju karakteristika posla (eng. *work design theory*) s dodatnim motivacijskim, socijalnim i poslovnim karakteristikama. Rezultati su pokazali kako postoje i dodatne karakteristike posla koje nisu uključene u Model karakteristike posla Hackmana i Oldhama, a pokazuju povezanost s radnim ishodima poželjnim za organizaciju kao što su radni učinak, zadovoljstvo poslom i smanjeni apsentizam. Jedna od tih karakteristika je i socijalna podrška koja pokazuje nisku povezanost s općom radnom uspješnosti ($r = ,12$) te visoku povezanost sa zadovoljstvom poslom ($r = ,56$; Humphrey, Nahrgang i Morgeson, 2007).

Nadalje, socijalna podrška je nisko povezana s općim odgovornim organizacijskim ponašanjem ($r = ,19$; Chu, Lee i Hsu, 2006), odgovornim organizacijskim ponašanjem usmjerenim na organizaciju ($r = ,12$; Chiaburu i Harrison, 2008) i odgovornim organizacijskim ponašanjem usmjerenim na pojedinca ($r = ,19$; Chiaburu i Harrison, 2008). Iako korelacije nisu visoke dobivaju se konzistentni nalazi o povezanosti socijalne podrške i odgovornog organizacijskog ponašanja te je moguće da se zaposlenici koji imaju prilike za stvaranje prijateljstava, vremena za razgovor jedni s drugima i podršku nadređenih češće upuštaju u ponašanja koja nisu dio opisa posla poput pomaganja kolegi kada ima previše posla, hvaljenje poslodavca pred drugima i pomaganja novim zaposlenicima (odgovorno organizacijsko ponašanje).

Socijalna podrška pokazuje nešto veću povezanost s uspjehom u konkretnim radnim zadacima ($r = ,24$; Chiaburu i Harrison, 2008) što govori o važnosti socijalne podrške između kolega. Neka istraživanja pokazuju da je, osim podrške između kolega, za uspjeh u radnim zadacima važna i percipirana podrška nadređenih ($r = ,26$; Shanock i Eisenberger, 2006). Ovakvi nalazi nam govore da iako je za radnu uspješnost važna socijalna podrška između kolega, također je važna i podrška koju zaposlenici dobivaju od nadređenih. Ističe se i povezanost socijalne podrške s radnim ishodima (radna uspješnost i zadovoljstvo poslom) što daje socijalnoj podršci sve veći značaj u proširenoj teoriji karakteristika posla.

Jedno do mogućih objašnjenja zašto je socijalna podrška povezana s radnom uspješnosti iznosi AbuAIRub (2004). On je u svom istraživanju, na dominantno američkom uzorku medicinskih tehničara, istraživao odnose između socijalne podrške, radne uspješnosti i stresa na poslu. Upitnici su poslani na preko 3000 e-mail adresa

medicinskih tehničara koji su radili najmanje 6 mjeseci u protekle 3 godine. Dobivena je značajna pozitivna korelacija između socijalne podrške i općeg radne uspješnosti $r = ,23$ te je dobivena negativna korelacija $r = -,14$ između socijalne podrške i stresa na poslu. Autor objašnjava da se osobe zbog percipirane socijalne podrške osjećaju ugodnije kada pri nailasku na neki problem pitaju kolege za pomoć, što može dovesti do smanjenja pogrešaka i povećati radni učinak. Upravo zbog veće komunikacije zaposlenici znaju što im je činiti te se, ukoliko naiđu na problem, osjećaju ugodno tražiti pomoć od kolega. Također moguće je da medicinski tehničari koji vjeruju da imaju potporu svojih kolega uživaju u svojem radnom okruženju i zato imaju bolji radni učinak od kolega koji percipiraju da imaju manju socijalnu podršku. Ovo zadnje objašnjenje implicira da socijalna podrška djeluje preko zadovoljstva poslom na radnu uspješnost tj. da ona dovodi većeg zadovoljstva poslom, a što posljedično dovodi i do veće radne uspješnosti.

1.4. Zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom se definira kao ugodno ili pozitivno emocionalno stanje koje proizlazi iz procjene nečijeg posla ili radnog iskustva (Locke, 1976). Važno je naglasiti da je zadovoljstvo poslom stav koji ima kognitivnu, afektivnu i bihevioralnu komponentu. Upravo je bihevioralna komponenta stava izuzetno zanimljiva u organizacijskoj psihologiji jer se pretpostavlja da određeni stavovi vode za sobom određena ponašanja koja su više ili manje prihvatljiva organizacijama. Afektivna komponenta je također od velike važnosti jer osobe s visokim stupnjem zadovoljstva poslom gaje pozitivne osjećaje prema svome poslu, dok osobe nezadovoljne svojim poslom gaje negativne osjećaje prema tom poslu.

Teorija pozitivnog i negativnog afekta govori o dvjema afektivnim dispozicijama raspoloženja koje mogu utjecati na zadovoljstvo poslom. Pozitivni afekt je stanje kojeg karakterizira visoka razina energije i entuzijazma, potpuna koncentracija i angažiranost, dok niski pozitivni afekt karakterizira tuga i letargija. Za razliku od toga, visoki negativni afekt karakteriziraju brojna averzivna stanja kao što su gađenje, krivnja, strah, nervoza, dok niski negativni afekt karakterizira smirenost i blagostanje. Pozitivni i negativni afekt predstavljaju afektivne dispozicije te su različiti ljudi skloni doživljavati određena afektivna stanja čemu svjedoči i povezanost pozitivnog afekta s

ekstraverzijom te negativnog s neuroticizmom (Watson i Clark, 1984; George, 1992). Meta analize pokazuju visoku povezanost zadovoljstva poslom s pozitivnim afektom ($r = ,49$) te umjerenu negativnu povezanost s negativnim afektom ($r = -,33$; Connolly i Viswesvaran, 2000). Osobe koje su sklonije doživljavati visoku razinu energije i entuzijazma zadovoljnije su poslom koji obavljaju.

Nasuprot ovoj dispozicijskoj teoriji stoji situacijska teorija Modela karakteristika posla (Hackman i Oldham, 1976) koja kaže da same karakteristike posla (identitet i značajnost zadatka, raznolike vještine, autonomija i povratna informacija) čine posao intrinzično motivirajućim te ljudi uživaju u samom radu što dovodi do većeg zadovoljstva poslom (Fried i Ferris, 1987). Ove karakteristike djeluju na tri ključna psihološka stanja: doživljena smislenost posla, doživljena odgovornost na poslu i poznavanje rezultata zbog koji se i javljaju poželjni radni ishodi kao što su zadovoljstvo poslom i visoka radna uspješnost. Model pretpostavlja da je zadovoljstvo poslom najviše kada su doživljena sva tri psihološka stanja.

Zadovoljstvo poslom je jedna od najvažnijih i najistraživanijih varijabli u industrijsko-organizacijskoj psihologiji (Locke, 1976; Connolly i Viswesvaran, 2000). Razlog tomu je što pokazuje povezanost s varijablama važnima za organizaciju, posao i pojedinca. Rezultati meta analize pokazali su da je zadovoljstvo poslom visoko povezano sa zadovoljstvom životom (Bowling, Eschleman i Wang, 2010). Zadovoljstvo poslom pokazuje negativnu povezanost s fluktuacijom zaposlenika (Schyns i Croon, 2006; Griffeth, Hom i Gaertner, 2000), a pozitivnu s odanosti organizaciji (Schyns i Croon, 2006; Taris, Feij i van Vianen, 2005) i sa socijalnom podrškom (Schyns i Croon, 2006; Humphrey, Nahrgang i Morgeson, 2007). Zbog visoke povezanosti sa socijalnom podrškom istraživači (Humphrey, Nahrgang i Morgeson, 2007) ovoga područja sugeriraju da ako je cilj organizacije poboljšati zadovoljstvo poslom treba ustrajati na povećanju socijalne podrške među zaposlenicima i s nadređenima.

Još jedan od razloga velike zainteresiranosti za istraživanja zadovoljstva poslom je taj što se, još od Hawthorne studije, predviđa značajna povezanost između stavova prema poslu i radnog učinka. Prvotna istraživanja rezultirala su da je povezanost između zadovoljstva poslom i radne uspješnosti minimalna ili je uopće nema, čemu su u prilog govorila razna istraživanja i meta analize (Brayfield i Crockett, 1955; Iaffaldano i Muchinsky, 1985). Ovakvi razočaravajući rezultati bili su dominantni dugi niz godina te

su citirani kao dokaz da te povezanosti zapravo nema. Tek je meta analiza Judgea, Thoresena, Bonoa i Pattona (2001) pokazala da postoji umjerena korelacija ($r = ,30$) između zadovoljstva poslom i radne uspješnosti. Kao jedan od razloga niske povezanosti radne uspješnosti i zadovoljstva poslom autori navode niz proceduralnih statističkih nedostataka (pogreška mjerenja i pogreška uzorkovanja) prethodnih meta analiza (Iaffaldano i Muchinsky, 1985). Kao još jedan razlog navodi se to što je računata korelacija radne uspješnosti s facetama zadovoljstva poslom, a ne s mjerom globalnog zadovoljstva poslom.

Zadovoljstvo poslom pokazuje povezanost s procjenama nadređenih o radnoj uspješnosti ($r = ,36$; Wright, Cropanzano i Bonett, 2007), uspješnosti u radnim zadacima ($r = ,27$; Van Scotter, 2000) i s odgovornim organizacijskim ponašanjem ($r = ,27$; LePine, Erez i Johnson, 2002). Kvalitativna analiza Organa i Ryana (1995) je pokazala umjerenu pozitivnu povezanost zadovoljstva poslom i odgovornog organizacijskog ponašanja te je pokazala da je ta povezanost jača nego s uspjehom u radnim zadacima. Autori pretpostavljaju da što su osobe zadovoljnije poslom koji obavljaju, to će se češće upuštati u ponašanja koja nisu direktno prepoznata od strane formalnog sustava nagrađivanja (npr. pomaganje kolegi koji ima previše posla, hvaljenje poslodavca pred drugima i dr.).

Navedene su međusobne povezanosti karakteristike posla - socijalne podrške s radnim ishodima kao što su zadovoljstvo poslom, uspjeh u radnim zadacima i odgovorno organizacijsko ponašanje. Potrebne su detaljne analize kako bi dobili odgovor zašto se zaposlenici koji imaju veću socijalnu podršku kolega i nadređenih te prilike za prijateljstva pokazuju uspješnijima u radnim zadacima i pokazuju više odgovornog organizacijskog ponašanja. Moguće je da je veza socijalne podrške i radne uspješnosti direktna, ali moguće je da je taj odnos posredovan zadovoljstvom poslom. U nastavku rada ćemo ispitati kakva je povezanost navedenih varijabli te posreduje li zadovoljstvo poslom odnosu socijalne podrške i radne uspješnosti (uspjeh u radnim zadacima i odgovorno organizacijsko ponašanje).

2. Cilj, problemi i hipoteze

2.1. Cilj

Cilj ovog istraživanja je ispitati je li i u kojoj mjeri percipirana socijalna podrška u radnoj organizaciji prediktivna za radnu uspješnost mjerenu samoprocjenama (uspjeh u radnim zadacima i odgovorno organizacijsko ponašanje) te provjeriti posreduje li zadovoljstva poslom u tom odnosu. U skladu s ciljem postavljeni su sljedeći problemi:

2.2. Problemi

P1: Ispitati međusobnu povezanost socijalne podrške, zadovoljstva poslom, uspjeha u radnim zadacima i odgovornog organizacijskog ponašanja.

P2: Ispitati posreduje li zadovoljstvo poslom u povezanosti socijalne podrške i uspjeha u radnim zadacima.

P3: Ispitati posreduje li zadovoljstvo poslom u povezanosti socijalne podrške i odgovornog organizacijskog ponašanja.

2.3. Hipoteze

H1: Percipirana socijalna podrška bit će značajno pozitivno povezana s uspjehom u izvršavanju radnih zadataka, odgovornim organizacijskim ponašanjem i sa zadovoljstvom poslom. Zadovoljstvo poslom je statistički značajno pozitivno povezano s uspjehom u radnim zadacima i s odgovornim organizacijskim ponašanjem.

H2: Zadovoljstvo poslom posreduje u odnosu socijalne podrške i uspjeha u radnim zadacima.

H3: Zadovoljstvo poslom posreduje u odnosu socijalne podrške i odgovornog organizacijskog ponašanja.

3. Metoda

3.1. Sudionici

U istraživanju je sudjelovalo 190 sudionika. Svi sudionici su bili stariji od 18 godina te je minimalna dob u uzorku 21 godina, a maksimalna 61 godina. Prosječna dob iznosila je 37,35 godina ($SD = 10,95$). U uzorku je bilo zastupljeno 96 žena (50,5%) i 94 muškarca (45,5%). Prosječni ukupni radni staž sudionika bio je 14,05 godina ($SD = 10,97$, Raspon 1 - 41), a prosječni ukupni staž na trenutnom radnom mjestu 7,07 godina ($SD = 8,18$, Raspon 0,17 - 41). Srednju stručnu spremu imalo je 85 sudionika (44,7%), višu stručnu spremu 23 sudionika (12,1%), visoku stručnu spremu 74 sudionika (38,9%), a magisterij ili doktorat znanosti 8 sudionika (4,2%). Na rukovodećoj poziciji bilo je 30 sudionika (15,8), na poziciji stručnjaka 71 sudionika (37,4%), na poziciji radnika bez podređenih je 86 sudionika (45,3%), a „drugo“ je izjavilo troje sudionika (1,6%). Prema vrsti radnog sektora organizacije u privatnom poduzeću u većinskom domaćem vlasništvu bilo je 30% sudionika, u privatnom poduzeću u većinskom stranom vlasništvu 24,7% sudionika, u privatnom poduzeću u mješovitom domaćem i stranom vlasništvu 2,1% sudionika, u državnom poduzeću 28,4% sudionika, u budžetskoj ustanovi 14,2% sudionika, a „drugo“ je izjavilo 0,5% sudionika.

3.2. Postupak

Uzorak na kojem su podatci prikupljeni je prigodan, a metoda prikupljanja je papir-olovka. Podatke je prikupljalo 10 diplomanata psihologije koji sudjeluju na projektu pod nazivom „Implicitna ličnost i radno ponašanje“ Hrvatske zaklade za znanost. Svi su diplomanti prije početka prikupljanja podataka dobili upute o kriterijima za regrutiranje sudionika. Naime, sudionici su morali biti izjednačeni po spolu, obrazovanju i trajanju radnog staža (morali su biti minimalno godinu dana zaposleni na istom radnom mjestu) te nisu smjeli biti vlasnici tvrtke ili obrta u kojem rade. Sudionici su prije sudjelovanja morali potpisati Informirani pristanak za sudjelovanje u istraživanju u kojem im se objasnilo da je ono dobrovoljno te da u bilo kojem trenutku mogu odustati. Pomoćnici istraživača (diplomanti) su na samom početku, prije ispunjavanja upitnika, svakom sudioniku dali usmenu i pismenu uputu za ispunjavanje. Ispunjavanje upitnika trajalo je oko sat vremena. Kao dio veće baterije upitnika nalazio

se Upitnik socijalne podrške, Indeks zadovoljstva poslom, Upitnik uspjeha u radnim zadacima i Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja. Po završetku testiranja sudionici su napisali šifre na svoje upitnike te ih zapečatili u kuvertu (Informirani pristanak nije stavljan u kuvertu). Ovakvom metodom željela se osigurati anonimnost sudionika kako bi davali što iskrenije odgovore.

3.3. Instrumenti

3.3.1. Upitnik uspjeha u radnim zadacima

Upitnik uspjeha u radnim zadacima (eng. *Task Performance Questionnaire*; Williams i Anderson, 1991) korišten je kao mjera izvršenja zadataka, odnosno uspjeha u radnim zadacima (vidi Prilog A). U svom radu iz 1991. Williams i Anderson su konstruirali skalu izvršavanja zadataka od 7 čestica s namjerom da ona mjeri uspješnost u radnim zadacima. U tom radu tri čestice su preuzete iz rada O'Reillya i Chatmana (1986) kao postojeća mjera uspješnosti u radnim zadacima, dok su ostale četiri čestice Williams i Anderson razvili na temelju definicije uspjeha u radnim zadacima kao ponašanje koje je prepoznato od strane formalnog sustava nagrađivanja i koje je dio zahtjeva opisanih u opisu posla. Primjeri čestica glase: „*Izvršavao sam obaveze određene opisom posla*“, „*Na primjeren sam način obavljao dodijeljene mi dužnosti*“ itd. Zadatak sudionika je bio procijeniti, na skali od 1 („Posve netočno“) do 5 („Posve točno“), koliko neka tvrdnja opisuje njihovo ponašanje na poslu u posljednjih godinu dana. Ukupni rezultat formiran je na temelju sume rezultata na 7 čestica. Pouzdanost Upitnika uspjeha u radnim zadacima izračunata Cronbach-ovim alfa koeficijentom iznosi $\alpha = ,83$, a teorijski raspon rezultata 7 - 35.

3.3.2. Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja

Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja (eng. *Organizational Citizenship Behavior Checklist* (OCB-C), Prilog B) naziv je upitnika koji je napravljen kako bi se mjerila frekvencija odgovornog organizacijskog ponašanja zaposlenika (Fox, Spector, Goh, Bruursema i Kessler, 2012). Kako bi se minimalizirala preklapanja s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem, kao što su sugerirala neka istraživanja, u upitniku nema negativno kodiranih čestica (Dalal, 2005). Čestice uključuju ponašanja usmjerena prema organizaciji („*Hvalio sam svog poslodavca pred drugima*“) i prema zaposlenicima u

organizaciji („*Pomogao sam kolegi koji je imao previše posla*“). Sudionici su mogli odabrati „0“ („Nikad nisam bio u prilici tako se ponašati“), „1“ („Nikad“), „2“ („Jednom ili dvaput“), „3“ („Jednom ili dva puta mjesečno“), „4“ („Jednom ili dva puta tjedno“), i „5“ („Svaki dan“). Odgovori 0 i 1 kodirani su kao 0, 2 kao 1 itd. Ukupni rezultat predstavlja sumu odgovora na 20 čestica. Teorijski raspon rezultata je 0 – 80, a pouzdanost izračunata Cronbach-ovim alfa koeficijentom iznosi $\alpha = ,90$.

3.3.3. Indeks zadovoljstva poslom

Skala od pet čestica korištena je kao mjera općeg zadovoljstva poslom (eng. *Index of Job Satisfaction*; Brayfield i Rothe, 1951). Ova skala (vidi Prilog C) mjeri generalni stav pojedinca prema poslu koji obavlja (npr. „*Poprilično sam zadovoljan sa sadašnjim poslom*“ ili „*Uživam u svom poslu*“). Ispitanici su odgovarali na skali od pet stupnjeva gdje 1 označava „*uopće se ne slažem*“, a 5 „*potpuno se slažem*“. Ova skala je preporučena kao valjana i pouzdana mjera općeg zadovoljstva poslom (Judge i Klinger, 2007). Ukupni rezultat je suma rezultata na 5 čestica. Teorijski raspon rezultata je 5 – 25, a pouzdanost izračunata Cronbach-ovim alfa koeficijentom u ovom istraživanju iznosi $\alpha = ,86$. Galić i Plećaš (2012) su u svom istraživanju provedenom na hrvatskom reprezentativnom uzorku dobili sličnu pouzdanost od $\alpha = ,88$.

3.3.4. Upitnik socijalne podrške

Upitnik socijalne podrške sastoji se od šest čestica koje se odnose na stupanj u kojem posao pruža prilike i mogućnosti za savjete i pomoć drugih osoba (dio baterije testova Teorije oblikovanja posla; Morgeson i Humphrey, 2006). Ovih šest čestica načinjeno je prema teorijskom okviru Karasek-ovljeve (Karasek i sur., 1998) ideje o socijalnoj podršci kao podršci koju zaposleniku pružaju nadređeni i kolege te uključuje i konstrukt prilike za prijateljstvo, koji se odnosi na to koliko posao omogućuje zaposlenicima da razgovaraju jedni s drugima na poslu (Sims i sur., 1976). Ispitanici su na ljestvici od 1 („*Uopće se ne slažem*“) do 5 („*Potpuno se slažem*“) odgovarali koliko se slažu s pojedinim tvrdnjama (vidi Prilog D). Primjeri tvrdnji su: „*Na svom poslu imam mogućnosti razvijati bliska prijateljstva*“, „*Ljudi s kojima radim zanimaju se za mene kao osobu*“. Ukupni rezultat je suma odgovora na 6 čestica. Teorijski raspon rezultata je 6 – 30, a pouzdanost upitnika Cronbach alfa koeficijentom iznosila je $\alpha = ,77$.

4. Rezultati

Prije analiza koje će dati odgovor na postavljene hipoteze prikazani su rezultati deskriptivne statistike. U Tablici 1 prikazani su rezultati deskriptivne statistike mjernih instrumenata korištenih u ovom istraživanju.

Tablica 1
Prikaz rezultata deskriptivne statistike mjernih instrumenata korištenih u istraživanju

Naziv instrumenta	M	SD	Teorijski raspon	Min	Max	N	K-S
Upitnik uspjeh u radnim zadacima	31,23	3,28	7-35	20	35	190	1,82**
Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja	42,61	12,87	0-80	8	72	190	0,86
Indeks zadovoljstva poslom	18,52	3,86	5-25	5	25	190	1,75**
Upitnik socijalne podrške	23,33	3,94	6-30	6	30	190	1,64**

M – aritmetička sredina, *SD* – standardna devijacija, *Min* – minimalni rezultat, *Max* – maksimalni rezultat, *N* – broj ispitanika, *K-S* – Komogorov-Smirnov z test, * - $p < ,05$, ** - $p < ,01$

Rezultati na Upitniku uspjeha u radnim zadacima su pokazali izrazito negativno asimetričnu distribuciju što potvrđuje i K-S test ($z = 1,82$, $p < ,01$) koji je pokazao da distribucija odstupa statistički značajno od normalne. Tome u prilog je govorila i prosječna vrijednost upitnika ($M = 31,23$, $SD = 3,28$) koja je blizu maksimalne teoretske vrijednosti ($Max = 35$). Rezultati nisu pokrivali cijeli teorijski raspon jer je najmanji dobiveni ukupni rezultat 20, a minimalni teorijski 7. Potrebno je istaknuti da se uspješnost u radnim zadacima mjerila samoprocjenama te je moguće da su ispitanici precjenjivali svoj uspjeh u radnim zadacima što bi bio razlog zašto su rezultati grupirani među višim vrijednostima.

Rezultati na Upitniku odgovornog organizacijskog ponašanja grupirali su se oko teorijske aritmetičke sredine ($M = 42,61$, $SD = 12,87$). K-S test pokazao je da distribucija ne odstupa statistički značajno od normalne ($z = 0,86$, $p > ,05$). Iako su se rezultati prikupljali samoprocjenama nitko od ispitanika nije postigao maksimalni rezultat (maksimalni dobiven rezultat je 72, a teoretski 80). Distribucija rezultata

Indeksa zadovoljstva poslom pokazuje blago negativno asimetričnu distribuciju te pokriva čitavi teorijski raspon rezultata. K-S test pokazuje da distribucija statistički značajno odstupa od normalne ($z = 1,75, p < ,01$). Ovakvi rezultati koji se grupiraju nešto iznad teoretske aritmetičke sredine u skladu su s dosadašnjim istraživanjima zadovoljstva poslom koja kažu da su zaposlenici generalno zadovoljni svojim poslom (Schultz i Schultz, 2006; prema Galić i Plećaš, 2012).

Prosječna vrijednost dobivena na Upitniku socijalne podrške je $M = 23,33$ ($SD = 3,94$) što govori da su rezultati grupirani nešto više iznad prosječne teoretske vrijednosti (18). Pokriven je čitav teorijski raspon rezultata što nam govori da su neki ispitanici izjavljivali da nemaju socijalnu podršku na poslu, dok su neki ispitanici izjavili da imaju visok stupanj socijalne podrške na poslu. K-S test pokazuje da distribucija statistički značajno odstupa od normalne ($z = 1,64, p < ,01$).

Potrebno je napomenuti kako je Kolmogorov-Smirnov strog test koji će na velikom uzorku i mala odstupanja od normalne distribucije proglasiti značajnim. Distribucija Upitnika uspjeha u radnim zadacima je izrazito negativno asimetrična te time ozbiljno narušava pretpostavku o normalnosti distribucije za parametrijsku statistiku. Ipak, Petz, Kolesarić i Ivanec (2012) navode da za korektnu provedbu regresijske analize nije nužna normalnost distribucija bruto rezultata već normalnost distribucije standardiziranih rezidualnih rezultata. Kolmogorov-Smirnov test pokazao je da distribucija standardiziranih rezidualnih rezultata ne odstupa statistički značajno od normalne ($z = 1,11, p > ,05$) što znači da je uvjet za provođenje regresijske analize bio zadovoljen.

4.1. Povezanost ispitivanih varijabli

Kako bi provjerili povezanost varijabli i preduvjete za testiranje medijacije u ovome istraživanju izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije. Varijabla spol uključena je u korelacijsku matricu kako bi se vidjela povezanost s varijablama korištenima u istraživanju. Varijabla dob nije povezana sa varijablama te zato nije prikazana u Tablici 2. Dobivena je statistički značajna umjerena povezanost ($p < ,01, r = ,23$) između uspjeha u radnim zadacima i spola (point-biserijalna korelacija). Ovakva povezanost govori da su žene izvještavale o većim samoprocjenama uspjeha u radnim zadacima od

muškaraca. S obzirom da je povezanost statistički značajna, varijabla spol će biti kontrolirana prilikom testiranja medijacije.

Tablica 2
Interkorelacije varijabli socijalne podrške,
zadovoljstva poslom, uspjeha u radni zadacima i odgovornog organizacijskog ponašanja

	Upitnik uspjeha u radnim zadacima	Upitnik odgovornog organizacijsk og ponašanja	Indeks zadovoljstva poslom	Upitnik socijalne podrške	Spol
Upitnik uspjeha u radnim zadacima	-	,07	,38**	,27**	,24**
Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja		-	-,01	,19**	-,04
Indeks zadovoljstva poslom			-	,50**	-,03
Upitnik socijalne podrške				-	-,07
Spol					-

Legenda: u varijabli Spol muški ispitanici su označeni vrijednosti „1“, a vrijednosti „2“ ženski, „**“ označava značajne rezultate $p < ,01$

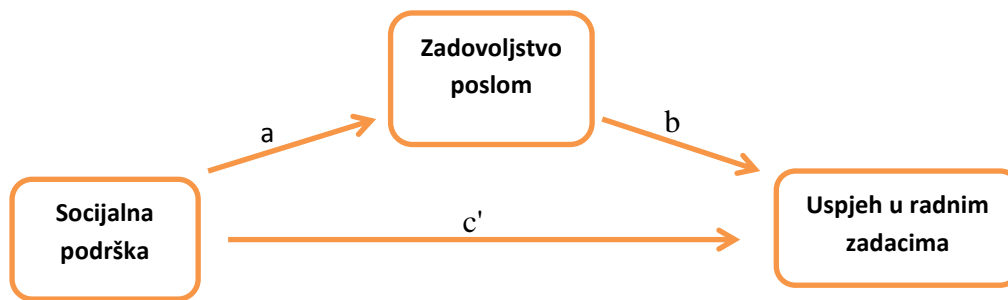
Iz tablice se vidi da je socijalna podrška umjereno povezana s uspjehom u radnim zadacima ($r = ,27, p < ,01$) i nisko povezana s odgovornim organizacijskim ponašanjem ($r = ,19, p < ,01$). Osobe koje procjenjuju da imaju veću socijalnu podršku i prilike za ostvarivanjem prijateljstva na poslu procjenjuju se i uspješnijim u radnim zadacima te pokazuju više odgovornog organizacijskog ponašanja tako što se npr. dobrovoljno javljaju za izvršavanje zadataka koji nisu formalni dio posla, pomažu drugima i dr. Socijalna podrška je visoko povezana sa zadovoljstvom poslom ($r = ,50, p < ,01$) što nam govori da osobe koje procjenjuju da imaju visoku socijalnu podršku na poslu procjenjuju da su i više zadovoljne poslom koji obavljaju. Zadovoljstvo poslom je umjereno povezano s uspjehom u radnim zadacima ($r = ,38, p < ,01$) što govori da osobe koje procjenjuju da su zadovoljniji poslom procjenjuju da su i uspješnije u radnim zadacima zadanim opisom posla. Suprotno očekivanjima, nije dobivena povezanosti između zadovoljstva poslom i odgovornog organizacijskog ponašanja ($r = -,01, p > ,05$). Ovakav nalaz nije očekivan jer osobe koje su zadovoljnije poslom trebale bi se češće

ponašat na način koji ima pozitivnu očekivanu vrijednost za organizaciju, a nije povezan s radnim zadacima.

4.2. Povezanost socijalne podrške s uspjehom u radnim zadacima i odgovornim organizacijskim ponašanjem te medijacijska uloga zadovoljstva životom

Kako bismo utvrdili je li zadovoljstvo poslom medijator povezanosti socijalne podrške s uspjehom u radnim zadacima i s odgovornim organizacijskim ponašanjem proveli smo hijerarhijsku regresijsku analizu i metodu samoizvlačenja (eng. *bootstrapping*) (Hayes, 2013). Prije početka testiranja potencijalnih medijatora varijable moraju zadovoljiti neke uvjete (Baron i Kenny, 1986). Prvi uvjet (a) je da prediktor (socijalna podrška) mora biti statistički značajno povezana s potencijalnim medijatorom (zadovoljstvo poslom). Drugi uvjet (b) je da potencijalni medijator (zadovoljstvo poslom) mora biti statistički značajno povezan s kriterijem (uspjeh u radnim zadacima te s odgovornim organizacijskim ponašanjem). Treći kriterij (c) je statistički značajna povezanost prediktora (socijalna podrška) i kriterija (uspjeh u radnim zadacima i s odgovornim organizacijskim ponašanjem). Ako se u hijerarhijskoj regresijskoj analizi beta ponderi smanje ili postanu neznačajni, nakon što je kontrolirana povezanost prediktora s medijatorom i povezanost medijatora s kriterijem, možemo zaključiti da postoji medijacijski efekt.

Prema gore navedenim uvjetima Barona i Kennya (1986) samo ispitivanje medijacijske uloge zadovoljstva poslom između socijalne podrške i uspjeha u radnim zadacima zadovoljava kriterije. Nasuprot tome, testiranje zadovoljstva poslom kao medijatora u odnosu socijalne podrške i odgovornog organizacijskog ponašanja nije udovoljavalo uvjetima za testiranje medijacije, budući da je dobivena statistički neznačajna povezanost ($r = -.01$, $p > .05$) između zadovoljstva poslom (potencijalnog medijatora) i odgovornog organizacijskog ponašanja (kriterija). Na Slici 1 prikazan je pretpostavljeni medijacijski odnos zadovoljstva poslom u odnosu socijalne podrške i uspjeha u radnim zadacima.



Slika 1. Grafički prikaz pretpostavljenog medijacijskog odnosa u ovom istraživanju

Nakon što je utvrđeno da su zadovoljeni uvjeti za testiranje medijacije provedena je hijerarhijska regresijska analiza. Prediktor je bila socijalna podrška, kriterij je bio uspjeh u radnim zadacima, a potencijalni medijator je bilo zadovoljstvo poslom. Hijerarhijska regresijska analiza provedena je u tri koraka. U prvom koraku uvedena je varijabla spol kao kontrolna varijabla, u drugom koraku uvedena je socijalna podrška, a u trećem koraku zadovoljstvo poslom. U Tablici 3 su prikazani rezultati analize.

Tablica 3
Rezultati hijerarhijske regresijske analize za predviđanje kriterija uspjeh u radnim zadacima

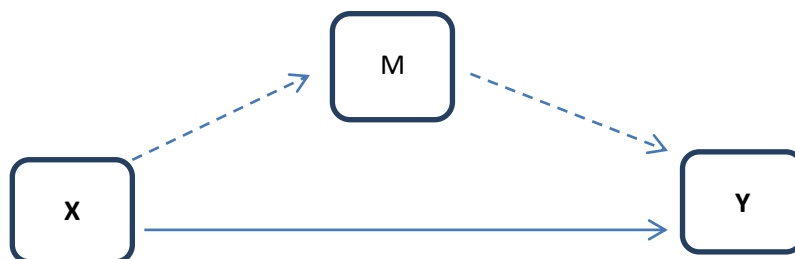
	1. korak	2.korak	3.korak
Prediktori	Standardizirani regresijski koeficijenti (β)		
Spol	,226**	,250**	,244**
Socijalna podrška		,301**	,134
Zadovoljstvo poslom			,321**
	<i>adj.R²</i>	,046**	,132**
	<i>adj.ΔR²</i>		,086**
			,072**

Kriterij – uspjeh u radnim zadacima, ** - $p < 0.01$, adj.R²-korigirana proporcija varijance kriterija objašnjene prediktorima; adj. Δ R² - promjena u korigiranoj proporciji objašnjene varijance kriterija

Varijablu spola koju smo željeli kontrolirati u prvom koraku regresijske analize objasnili smo 4,6% varijance uspjeha u radnim zadacima. Socijalnom podrškom u drugom koraku objasnili smo dodatnih 8,6% uspjeha u radnim zadacima, tj. ukupno 13,2%. Samostalni doprinos socijalne podrške je statistički značajan i iznosi $\beta = ,301$. Kada smo u trećem koraku u analizu ubacili zadovoljstvo poslom, samostalni doprinos socijalne podrške postao je neznačajan ($p > ,05$, $\beta = ,134$), a samostalni doprinos zadovoljstva poslom je značajan ($p < ,01$, $\beta = ,321$).

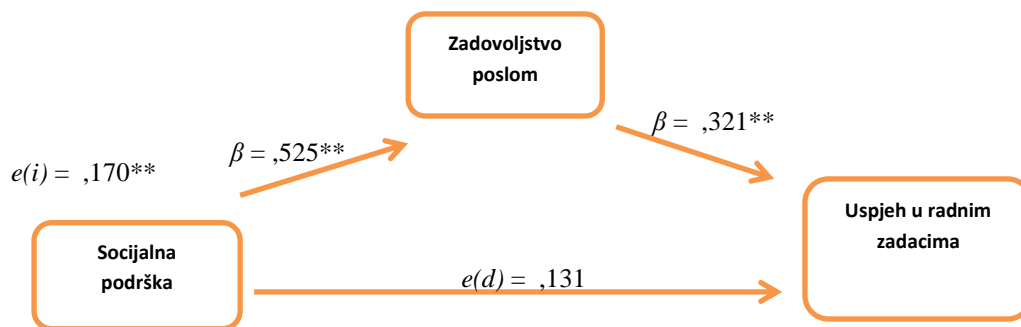
Varijablom zadovoljstvo poslom objasnili smo dodatnih 7,2% varijance kriterije, čime smo sveukupno spolom, socijalnom podrškom i zadovoljstvom poslom objasnili 20,4% varijance kriterija uspjeha u radnim zadacima. Promjena značajnosti samostalnog doprinosa socijalne podrške, iz značajnog u neznačajni, govori da je došlo do potpune medijacije. Socijalna podrška povezana je s uspjehom u radnim zadacima, ali tome odnosu potpuno posreduje zadovoljstvo poslom.

Hayes (2013) navodi da je o medijaciji potrebno razmišljati i izvještavati u kvantitativnim terminima, a ne samo u kvalitativnim (nema, djelomična ili potpuna medijacija). Hayes je napravio program PROCESS u kojem je *bootstrapping* metodom moguće testirati značajnost medijacijskog odnosa. Na temelju 10 000 slučajnih poduzoraka iz cijelog uzorka se određuju intervali pouzdanosti procjene posredovanih efekta. Na Slici 2 prikazana su dva puta preko kojega X djeluje na Y u jednostavnom medijacijskom modelu s jednim medijatorom. Prvi put zove se *direktni efekt* i u njemu X djeluje na Y neovisno o M. Drugi put se zove *indirektni efekt* u kojem X ima efekt na Y ali preko medijatora M, odnosno X djeluje na M, a zatim M djeluje na Y (Hayes, 2015).



Slika 2. Konceptualni dijagram jednostavnog medijacijskog modela. X = prediktor; M = medijator; Y = kriterij. Preuzeto i prilagođeno od Hayes, 2013.

Hayesovom PROCESS metodom testirali smo medijacijski efekt zadovoljstva posla u odnosu socijalne podrške i uspjeha u radnim zadacima (vidi *Sliku 3*). Ovom metodom dobiven je indirektni efekt ($e(i) = ,170$) koji je statistički značajno različit od nule (interval pouzdanosti od 95% je iznad nule: $BootLLCI = ,054$, $BootULCI = ,246$). To znači da socijalna podrška ima efekt na zadovoljstvo poslom, a zatim zadovoljstvo poslom ima efekt na uspjeh u radnim zadacima. Direktni efekt ($e(d) = ,131$) socijalne podrške na uspjeh u radnim zadacima statistički je neznačajan ($BootLLCI = -,011$, $BootULCI = ,231$). Ovakvi rezultati pokazuju da socijalna podrška nema direktni efekt na uspjeh u radnim zadacima, već da postoji isključivo indirektni efekt u kojem socijalna podrška djeluje na uspjeh u radnim zadacima preko zadovoljstva poslom.



Legenda: $e(i)$ – indirektni efekt prediktora (preko medijatora) na kriterij, $e(d)$ – direktni efekt prediktora na kriterij, $** p < ,01$, β – standardizirani regresijski koeficijent

Slika 3. Rezultati dobiveni pri ispitivanju medijacijskog efekta zadovoljstva poslom na odnos socijalne podrške i uspjeha u radnim zadacima

5. Rasprava

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati povezanost socijalne podrške, kao jedne od socijalnih karakteristika posla koja prvotno nije uključena u Model karakteristike posla Hackmana i Oldhama, sa zadovoljstvom poslom, uspjehom u radnim zadacima i odgovornim organizacijskim ponašanjem. Cilj je također bio ispitati posreduje li zadovoljstvo poslom odnosu socijalne podrške i uspjeha u radnim zadacima te odnosu socijalne podrške i odgovornog organizacijskog ponašanja.

Dobiveni rezultati pokazali su da je socijalna podrška značajno umjereno povezana s uspjehom u izvršavanju radnih zadataka, nisko s odgovornim organizacijskim ponašanjem i visoko povezana sa zadovoljstvom poslom. Zadovoljstvo poslom je značajno umjereno povezano s uspjehom u radnim zadacima, ali nije značajno povezano s odgovornim organizacijskim ponašanjem zbog čega je prva hipoteza djelomično potvrđena. Ovakvi rezultati su u skladu s rezultatima meta analize Chiaburua i Harrisona (2008) koja pokazuje umjerenu povezanost podrške kolega s uspjehom u radnim zadacima te u skladu s meta analizom Humphreya, Nahrganga i Morgesona (2007) koja izvještava nisku značajnu povezanost socijalne podrške i uspjeha u radnim zadacima. Prisutnost socijalne podrške govori o tome kako posao zaposlenicima pruža prilike i mogućnosti za dobivanje savjeta i pomoći od kolega i nadređenih te daje mogućnosti da kolege razgovaraju jedni s drugima i stvaraju prijateljstva. Moguće je da osobe s većom percipiranom socijalnom podrškom na poslu dobivaju više direktnih povratnih informacija od svojih kolega koji poznaju njihov posao te na taj način imaju veću mogućnost da efikasnije izvršavaju svoj posao i budu uspješni u izvršavanju radnih zadataka. Osim veće uspješnosti u izvršavanju radnih zadataka, osobe s većom percipiranom socijalnom podrškom od svojih kolega stječu implicitna i eksplicitna znanja o poslu upravo zbog više prilika da razgovaraju jedni s drugima. Slično objašnjenje nudi i AbuAlRub (2004) koji smatra kako je moguće da zaposlenici koji vjeruju da imaju potporu svojih kolega uživaju u svojem radnom okruženju i zato imaju bolji radni učinak od kolega s percipiranom manjom socijalnom podrškom. Također navodi i da se osobe zbog percipirane socijalne podrške osjećaju

ugodno kada, pri nailasku na neki problem, pitaju kolege za pomoć, što može dovesti do smanjenja pogrešaka i povećati učinak u radnim zadacima.

Model karakteristika posla Hackmana i Oldhama (1976) objašnjava kako karakteristike posla: raznolikost vještina, identitet zadatka, značajnost zadatka, autonomija i povratna djeluju na tri ključna psihološka stanja: doživljenu smislenost posla, doživljenu odgovornost na poslu i poznavanje rezultata. Zbog tih se ključnih psiholoških stanja javljaju osobni i radni ishodi kao što su visoka kvaliteta radnog učinka, visoko zadovoljstvo poslom i visoka motivacija za rad. Prema Modelu karakteristika posla intrinzična motivacija zaposlenika je najjača kada su prisutna sva tri doživljena psihološka stanja. Socijalna podrška integrirana u ovaj model treba djelovati na njih kako bi dovela do poželjnih radnih ishoda, primjerice, visokog zadovoljstva poslom i visokog radnog učinka. Potrebna su dodatna istraživanja kako bi se identificiralo na koja psihološka stanja i u kolikoj mjeri djeluje socijalna podrška.

Dobivena visoka povezanost socijalne podrške sa zadovoljstvom poslom u skladu je s rezultatima meta analize Humphreya, Nahrganga i Morgesona (2007). Njihova meta analiza upravo navodi da je socijalna podrška (uz autonomiju) najsnažniji prediktor zadovoljstva poslom. S obzirom na ovu visoku povezanost, kao jednu od praktičnih implikacija, navode da ukoliko je organizaciji cilj povećati zadovoljstvo poslom kod svojih zaposlenika tada se treba usmjeriti na povećanje socijalne podrške među zaposlenicima i nadređenih. Zadovoljstvo poslom pokazuje umjerenu povezanost s uspjehom u radnim zadacima što je u skladu s dosadašnjim istraživanjima (Van Scotter, 2000; Organa i Ryana, 1995). U skladu s postavljenom hipotezom i prijašnjim istraživanjima dobivena je umjerena povezanost zadovoljstva poslom i uspjeha u radnim zadacima, no ono što dugo vremena nije bilo potvrđeno je kauzalni odnos tih dviju varijabli. Harter, Schmidt, Asplund, Killham i Agrawal (2010) su proveli metodološki izuzetno sofisticirano istraživanje u kojem su longitudinalno prikupljali podatke na 2178 radnih jedinica u deset velikih organizacija. Njihovi rezultati pokazuju da zaposlenikova percepcija posla, odnosno njegovo zadovoljstvo poslom uzrokuje buduće organizacijske ishode kao zadržavanje zaposlenika, lojalnost kupaca, ali i financijsku uspješnost radne jedinice. Implikacije istraživanja Hartera i sur. (2010) govore da se povećanjem zaposlenikovog zadovoljstva poslom mogu povećati ishodi radnih jedinica, tj. financijska uspješnost.

Rezultati u ovom istraživanju pokazuju da je socijalna podrška značajno nisko povezana s odgovornim organizacijskim ponašanjem. Ovakvi rezultati su u skladu s istraživanjima (Chu, Lee i Hsu, 2006) i rezultatima meta analize (Chiaburu i Harrison, 2008) koja zaključuju da se zaposlenici koji provode više vremena zajedno te imaju podršku kolega i nadređenih češće upuštaju u ponašanja koja nisu prepoznata od strane formalnog sustava nagrađivanja (npr. dobrovoljno javljanje za dodatne zadatke).

U ovom istraživanju nije potvrđena statistički značajna povezanost između odgovornog organizacijskog ponašanja i zadovoljstva poslom što nije u skladu s hipotezom i dosadašnjim istraživanjima (Chu, Lee i Hsu, 2006; Chiaburu i Harrison, 2006; Dalal, 2005; LePine, Erez i Johnson, 2002). Očekivali smo značajnu pozitivnu povezanost, odnosno da zaposlenici koji su više zadovoljni svojim poslom i koji više uživaju u njemu izvještavaju i o većem odgovornom organizacijskom ponašanju poput dovršavanja posla za kolegu, dobrovoljnog javljanja na zadatke, hvaljenja poslodavca pred drugima i dr. Prijašnja istraživanja (Organ i Ryan, 1995; Moorman, Niehoff i Organ, 1993) govore kako je zadovoljstvo poslom jače povezano s OOP-om nego s uspjehom u radnim zadacima, što nije sukladno rezultatima ovog istraživanja jer je u ovom istraživanju dobivena nulta povezanost zadovoljstva poslom s odgovornim organizacijskim ponašanjem, a umjerena s uspjehom u radnim zadacima. Ipak, postoje neka istraživanja koja su sukladna ovim nalazima te dobivaju veću povezanost zadovoljstva poslom s uspjehom u radnim zadacima nego s odgovornim organizacijskim ponašanjem (Miao, 2011). Moguće objašnjenje ovakvih nalaza je da su u fokusu upitnika uspjeha u radnim zadacima i zadovoljstvu poslom upravo radni zadaci koje ispitanik izvršava, dok u odgovornom organizacijskom ponašanju nisu. Upravo zbog konceptualnog preklapanja dvaju konstrukta koja koriste slična ponašanja („*Izvršavao sam obveze određene opisom posla*“, „*Uživam u svom poslu*“) zadovoljstvo poslom je više povezano s uspjehom u radnim zadacima nego s odgovornim organizacijskim ponašanjem.

Zadovoljstvo poslom se pokazalo kao statistički značajan medijator u odnosu socijalne podrške i uspjeha u radnim zadacima čime je potvrđena druga hipoteza. Zaposlenici koji su izvještavali o većem stupnju socijalne podrške izvještavali su i o većem stupnju zadovoljstva na poslu što onda dovodi do većeg stupnja samoprocjene uspješnosti u radnim zadacima. Potrebno je naglasiti da samo eksperiment omogućuje

uspostavljanje uzročno-posljedične veze, a da korelacijska istraživanja poput ovoga omogućuju samo pretpostavljanje o uzročno-posljedičnom odnosu varijabli. Ono što nam rezultati medijacijske analize govore je da nakon ubacivanja zadovoljstva poslom povezanost socijalne podrške s uspjehom u radnim zadacima postaje neznačajna jer zadovoljstvo poslom potpuno posreduje tu povezanost. Hayesovom PROCESS metodom testiranja značajnosti pokazalo se da postoji indirektni efekt u kojem socijalna podrška djeluje preko zadovoljstva poslom na uspjeh u radnim zadacima. Direktni efekt socijalne podrške na uspjeh u radnim zadacima nije se pokazao značajnim što znači je došlo do potpune medijacije, tj. socijalna podrška djeluje na uspjeh u radnim zadacima u potpunosti preko zadovoljstva poslom.

S obzirom da je dobiven medijacijski odnos u kojem je zadovoljstvo poslom medijator odnosa socijalne podrške i uspjeha u radnim zadacima (jedna dimenzija radne uspješnosti), trebalo se provjeriti je li ta povezanost postoji kada kao kriterij postavimo odgovorno organizacijsko ponašanje (druga dimenzija radne uspješnosti). Međutim, posljednja hipoteza u kojoj pretpostavljamo da je zadovoljstvo poslom medijator odnosa socijalne podrške i odgovornog organizacijskog ponašanja nije potvrđena. Razlog tomu je to što nije zadovoljen drugi uvjet Barona i Kennya za provedbu testiranja medijacije koji kaže da potencijalni medijator (zadovoljstvo poslom) mora biti statistički značajno povezan s kriterijem (odgovornim organizacijskim ponašanjem).

Teorijska objašnjenja prethodno potvrđenih hipoteza moguće je objasniti normom uzajamnosti (Adams, 1965; Gouldner, 1960). Adams (1965) navodi da većina socijalnih odnosa funkcionira na temelju uzajamnosti. To znači da ljudi osjećaju obvezu vratiti nekome neki pozitivan ishod u jednakoj vrijednosti u kojoj su ga primili. Norma uzajamnosti (Gouldner, 1960) predstavlja univerzalnu društvenu i kulturnu normu koja obvezuje pojedinca da vrati pozitivan (ili negativan) oblik ponašanja koji je prethodno primio od nekog drugog. Upravo norma uzajamnosti može objasniti zašto su ljudi koji doživljaju socijalnu podršku i zadovoljstvo na poslu uspješniji u izvršavanju radnih zadataka. Zaposlenici zbog norme uzajamnosti osjećaju da pozitivnu socijalnu podršku i zadovoljstvo poslom koje su primili na samom poslu moraju vratiti u obliku poželjnog radnog ponašanja (visoka uspješnost u izvršavanju radnih zadatak). Tome u prilog idu i istraživanje (Haworth i Levy, 2001; prema Miao, 2001) koje govori da su zaposlenici najzadovoljniji odnosom kada je omjer primljenog i danog jednak za obje strane. Tako

se zaposlenici koji na poslu imaju mogućnosti za stvaranje prijateljstva, razgovaraju s kolegama te imaju podršku kolega i nadređenih osjećaju zadovoljno poslom i dodatno osjećaju da to trebaju vratiti svojim kolegama i organizaciji većom uspješnosti u neposrednim radnim zadacima.

5.1. Ograničenja i smjernice za buduća istraživanja

Provedeno istraživanje ima nekoliko ograničenja. Uzorak u ovome istraživanju je prigodan što znači da su ispitivači sami odlučivali koje će ispitanike zamoliti da sudjeluju u istraživanju. Ti ispitanici su najčešće bili roditelji, rodbina, prijatelji i poznanici. Također pri samome odabiru ispitanika ispitivači su možda implicitno odabirali ispitanike koji su skloniji pomoći studentu, koji imaju vremena rješavati bateriju testova sat vremena i osobe koje smatraju ugodnijima jer pretpostavljaju da ih ti ispitanici neće odbiti. Moguće je da je zbog navedenog narušena vanjska valjanost i mogućnost generalizacije.

S obzirom da je ovo jedno korelacijsko istraživanje, određeni se uzročno-posljedični odnosi mogu samo pretpostavljati. U budućem istraživanju potrebno bi bilo provesti eksperimentalni nacrt kako bi točnije utvrdili uzročno-posljedični odnosi. Jedno od ograničenja ovog istraživanja je i to što su se odgovorno organizacijsko ponašanje i uspjeh u radnim zadacima mjerili samoprocjenama te je to moglo dovesti do socijalno poželjnog odgovaranja i do toga da se ispitanici precjenjuju. Također je moguće da ispitanici ne mogu sami točno procijeniti stvaran uspjeh u radnim zadacima i odgovorno organizacijsko ponašanje. Socijalno poželjno odgovaranje je moguće i zbog toga što su ispitanici često bili poznanici ispitivača pa su se možda nesvjesno htjeli prikazati u boljem svijetlu iako im je bilo rečeno da su njihovi rezultati anonimni. U budućem se može koristiti neka od validiranih skala socijalno poželjnog odgovaranja kako bi se naknadno mogli utvrditi ekstremni ispitanici. Možda je prije samog rješavanja ispitanicima bilo potrebno detaljnije objasniti da ispitivači neće imati uvid u identitet njihovih rezultata, zagarantirati anonimnost te ih zamoliti da odgovaraju što je moguće iskrenije. Kada bi procjene zaposlenika vršili njihovi nadređeni bi izbjegli bi se nedostatci samoprocjena i socijalno poželjnog odgovaranja.

Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja nije pokazao očekivane povezanosti sa željenim radnim ishodima (zadovoljstvo poslom i uspjehom u radnim

zadacima). Istraživanje koje smo proveli, prvo je koristilo prevedenu verziju ovog upitnika na hrvatskoj populaciji. Potrebna su dodatna istraživanja kako bi se pokupili podatci koji govore o valjanosti ovog instrumenta.

5.2. Praktične implikacije

Ovo istraživanje ima praktične implikacije za psihologe u ljudskim resursima, menadžere i voditelje timova. Voditelji i menadžeri trebaju promicati pozitivnu organizacijsku kulturu koju karakterizira kooperativnost među zaposlenicima, socijalna integracija novih članova te timski rad među zaposlenicima. Promicanjem pozitivne organizacijske kulture povećava se socijalna podrška koja ima pozitivan učinak na zadovoljstvo poslom te isto tako pozitivno utječe na uspješnost u neposrednim radnim zadacima. Kako socijalna podrška uključuje i podršku nadređenih, oni bi trebali provoditi više vremena sa svojim zaposlenicima, ali i organizirati neka neformalna druženja u kojima bi se radnici i nadređeni međusobno mogli bolje upoznati. Organizacije su već prepoznala važnost ovakvih neformalnih druženja te svojim zaposlenicima organiziraju popularne *team building*-e koji omogućuju zaposlenicima i nadređenima kvalitetno provođenje zajedničkog vremena.

6. Zaključak

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati je li i u kojoj mjeri socijalna podrška prediktivna za radnu uspješnost mjerenu samoprocjenama (uspjeh u radnim zadacima i odgovorno organizacijsko ponašanje) te provjeriti posreduje li zadovoljstva poslom u tom odnosu. Rezultati su pokazali kako je veća socijalna podrška povezana sa većim zadovoljstvom poslom, većim uspjehom u radnim zadacima i većim odgovornim organizacijskim ponašanjem. Potvrđeno je da zadovoljstvo poslom potpuno posreduje odnosu između socijalne podrške i uspjeha na radnim zadacima. Nije dobivena značajna povezanost odgovornog organizacijskog ponašanja sa zadovoljstvom poslom zbog čega nije mogla biti testirana medijacija kada je kao kriterij postavljeno odgovorno organizacijsko ponašanje. Ovo istraživanje daje nove dokaze o tome da bi percipiranu socijalnu podršku trebalo uključiti u teorije karakteristike posla.

7. Literatura

- AbuAlRub, R. F. (2004). Job stress, job performance, and social support among hospital nurses. *Journal of nursing scholarship*, 36(1), 73-78.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2(267-299). San Diego: CA: Academic Press.
- Baron, R. M. i Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baumeister, R. F. i Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497.
- Borman, W. C. i Motowidlo, S. M. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass, 71.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J. i Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 915-934.
- Brayfield, A. H. i Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological bulletin*, 52(5), 396.
- Brayfield, A. H. i Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 35(5), 307.
- Chu, C. I., Lee, M. S. i Hsu, H. M. (2006). The impact of social support and job stress on public health nurses' organizational citizenship behaviors in rural Taiwan. *Public Health Nursing*, 23(6), 496-505.
- Chiaburu, D. S. i Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082.
- Connolly, J. J. i Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and individual differences*, 29(2), 265-281.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1241.
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A. i Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 619.

- Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K. i Kessler, S. R. (2012). The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 199-220.
- Fried, Y. i Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.
- Galić, Z. i Plećaš, M. (2012). Quality of working life during the recession: The case of Croatia. *Croatian Economic Survey*, (14), 5-41.
- George, J. M. (1992). The role of personality in organizational life: issues and evidence. *Journal of Management*, 18, 185-213.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. i Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Gruys, M. L. i Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International journal of selection and assessment*, 11(1), 30-42.
- Hackman, J. R. i Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of applied Psychology*, 91(5), 1134.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Asplund, J. W., Killham, E. A. i Agrawal, S. (2010). Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations. *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 378-389.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. i Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332.
- Iaffaldano, M. T. i Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 97(2), 251.
- Judge, T. A. i Klinger, R. (2007). Job satisfaction: Subjective wellbeing at work. U M. Eid i R. J. Larsen (Ur.), *The Science of Subjective Well-Being*, (str. 393-413). New York, NY: Guilford Publications.

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. i Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. i Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of occupational health psychology*, 3(4), 322.
- Larsen, R. J. i Buss, D. M. (2008). *Psihologija ličnosti*. Zagreb: Naklada Slap.
- LePine, J. A., Erez, A. i Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(1), 52.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 1297-1343.
- Miao, R. T. (2011). Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in China. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(2), 105-127.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P. i Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee responsibilities and rights journal*, 6(3), 209-225.
- Morgeson, F. P. i Campion, M. A. (2003). Work Design. *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, 12, 423.
- 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.
- Motowidlo, S. J. i Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475.
- Oldham, G. R. i Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463-479.
- O'Reilly, C. A. i Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.

- Organ, D. W. i Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.
- Parker, S. K. i Wall, T. D. (2001). Work design: Learning from the past and mapping a new terrain. U N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil i C. Viswesvaran (Ur.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology: Vol. 1. Personnel psychology* (str. 90–109). London: Sage.
- 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.
- Petz, B., Kolesarić, V. i Ivanec, D. (2012). *Petzova statistika*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Reeve, J. (2010). *Razumijevanje motivacije i emocija*. Naklada Slap, Jastrebarsko.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. i Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Schmidt, F. L. i Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin*, 124(2), 262.
- Schyns, B. i Croon, M. A. (2006). A model of task demands, social structure, and leader–member exchange and their relationship to job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 602-615.
- Shanock, L. R. i Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied psychology*, 91(3), 689.
- Sims, H. P., Szilagy, A. D. i Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19, 195–212.
- Šverko, B. (2012). *Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*. Hrvatska Sveučilišna Naklada, Zagreb.
- Taris, R., Feij, J. A. i van Vianen, A. E. (2005). Met expectations and supplies–values fit of Dutch young adults as determinants of work outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 366-382.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human resource management review*, 10(1), 79-95.

- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I. i Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 54(2), 314-334.
- Wall, T. D. i Martin, R. (1987). *Job and work design*. John Wiley & Sons.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological bulletin*, 96(3), 465.
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3 – 24.
- Williams, L. J. i Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Wright, T. A., Cropanzano, R. i Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of occupational health psychology*, 12(2), 93.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. i Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in organizational behavior*, 25, 93-135.

Prilog A: Upitnik uspjeha u radnim zadacima (Williams i Anderson, 1991)

Molimo Vas da na ljestvici od 1 do 5 označite stupanj slaganja s tvrdnjama koje opisuju kako ste se u posljednjih godinu dana ponašali na svom poslu. Pritom stupnjevi na ljestvici imaju sljedeće značenje:

1 - Posve netočno

2 - Uglavnom točno

3 - Ni točno ni netočno

4 - Uglavnom točno

5 - Posve točno

1. Na primjeren sam način obavljao dodijeljene mi dužnosti.	1	2	3	4	5
2. Izvršavao sam obveze određene opisom posla.	1	2	3	4	5
3. Obavljao sam zadatke koji se od mene očekuju.	1	2	3	4	5
4. Ispunjavao sam propisane zahtjeve posla.	1	2	3	4	5
5. Angažirao sam se u aktivnostima koje će izravno utjecati na vrednovanje moje uspješnosti.	1	2	3	4	5
6. Zanemario sam dijelove posla koje sam obvezan napraviti.	1	2	3	4	5
7. Nisam izvršavao važne dužnosti.	1	2	3	4	5

Prilog B: Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja (Fox i sur., 2012)

Molim Vas da na skali od 1 do 5 označite koliko često se u posljednjih godinu dana na svom sadašnjem poslu upustili u pojedina ponašanja.

- 1 – Nikad**
2 – Jednom ili dvaput
3 – Jednom ili dvaput mjesečno
4 – Jednom ili dvaput tjedno
5 – Svaki dan

Ako zbog prirode posla ili nekog drugog razloga niste bili u prilici ponašati se na opisani način (npr. "Ponio sam posao kući da bih se pripremio za sljedeći radni dan?", a vaš posao je takav da ga ne možete ponijeti kući), onda zaokružite odgovor:

0-nikad nisam bio u prilici tako se ponašati

1	Otišao/la po užinu za kolege s posla.	1	2	3	4	5	0
2	Odvojio/la vrijeme za savjetovanje, uvježbavanje i mentorstvo kolege s posla.	1	2	3	4	5	0
3	Pomogao/la kolegi da nauči nove vještine ili mu prenio/la svoja stručna znanja.	1	2	3	4	5	0
4	Pomogao/la novim zaposlenicima da se snađu na poslu.	1	2	3	4	5	0
5	Saslušao/la kolegu kad je imao kakav problem na poslu.	1	2	3	4	5	0
6	Saslušao/la kolegu kad je imao privatnih problema.	1	2	3	4	5	0
7	Promijenio/la svoj raspored godišnjeg odmora, radnih dana ili smjena kako bi se prilagodio/la potrebama kolege.	1	2	3	4	5	0
8	Predložio/la kako poboljšati obavljanje posla.	1	2	3	4	5	0
9	Predložio/la kako poboljšati radnu okolinu.	1	2	3	4	5	0
10	Dovršio/la posao kolege koji je morao ranije otići s posla.	1	2	3	4	5	0
11	Pomogao/la slabijem kolegi podići tešku kutiju ili kakav drugi predmet.	1	2	3	4	5	0
12	Pomogao/la kolegi koji je imao previše posla.	1	2	3	4	5	0
13	Dobrovoljno se javio/la za dodatne radne zadatke.	1	2	3	4	5	0
14	Preuzeo/la telefonske poruke umjesto odsutnog ili zauzetog kolege.	1	2	3	4	5	0
15	Hvalio/la svog poslodavca pred drugima.	1	2	3	4	5	0

16	Odrekao/la se pauze za ručak ili kakve druge pauze kako bi završio/la posao.	1	2	3	4	5	0
17	Dobrovoljno pomogao/la kolegi u odnosu s "teškim" klijentom ili drugim kolegom.	1	2	3	4	5	0
18	Iznimno se potrudio/la pružiti potporu kolegi ili mu izraziti zahvalnost.	1	2	3	4	5	0
19	Uredio/la, pospremio/la ili na neki drugi način uljepšao/la zajednički radni prostor.	1	2	3	4	5	0
20	Branio/la kolegu kojeg su drugi kolege ili rukovoditelj ponižavali ili ogovarali.	1	2	3	4	5	0

Prilog C: Indeks zadovoljstva poslom (Brayfield i Rothe, 1951)

Molimo Vas da na ljestvici od 1 do 5 označite koliko se slažete s pojedinom tvrdnjom. Pritom stupnjevi na ljestvici imaju sljedeće značenje:

1 - Uopće se ne slažem

2 - Uglavnom se ne slažem

3 - Niti se slažem, niti se ne slažem

4 - Uglavnom se slažem

5 - Potpuno se slažem

1. Prilično sam zadovoljan sa sadašnjim poslom.	1	2	3	4	5
2. Većinu vremena sam oduševljen svojim poslom.	1	2	3	4	5
3. Svaki dan na poslu čini mi se beskrajno dug.	1	2	3	4	5
4. Uživam u svom poslu.	1	2	3	4	5
5. Moj mi je posao mrzak.	1	2	3	4	5

Prilog D: Upitnik socijalne podrške (Morgeson i Humphrey, 2006)

Molimo Vas da na ljestvici od 1 do 5 označite koliko se slažete s pojedinom tvrdnjom. Pritom stupnjevi na ljestvici imaju sljedeće značenje:

1 - Uopće se ne slažem

2 - Uglavnom se ne slažem

3 - Niti se slažem, niti se ne slažem

4 - Uglavnom se slažem

5 - Potpuno se slažem

1. Na svom poslu imam mogućnost razvijati bliska prijateljstva.	1	2	3	4	5
2. Na svom poslu ima priliku bolje upoznati druge ljude.	1	2	3	4	5
3. Na svom poslu imam prilike sastajati se s drugim ljudima.	1	2	3	4	5
4. Moj nadređeni brine o dobrobiti ljudi koji za njega rade.	1	2	3	4	5
5. Ljudi s kojima radim zanimaju se za mene kao osobu.	1	2	3	4	5
6. Ljudi s kojima radim su prijateljski raspoloženi.	1	2	3	4	5
