

# Stavovi prema radu: suvremeni trendovi

---

**Zeko, Anita**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:142:868788>

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

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



**FILOZOFSKI FAKULTET**  
SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

*Repository / Repozitorij:*

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku  
Filozofski fakultet  
Preddiplomski studij psihologije

Anita Zeko

**Stavovi prema radu: suvremeni trendovi**

Završni rad

Mentor: doc.dr.sc. Silvija Ručević

Sumentor: dr.sc. Ana Jakopec

Osijek, 2016.

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Preddiplomski studij psihologije

Anita Zeko

Završni rad

## **Stavovi prema radu: suvremeni trendovi**

Društvene znanosti, polje psihologija, grana psihologija rada

Mentor: doc. dr. sc. Silvija Ručević

Sumentor: dr. sc. Ana Jakopc

Osijek, 2016

# Sadržaj

## 1. UVOD

1.1. Stavovi na radnom mjestu .....	1
2. STAVOVI PREMA RADU: TRADICIONALNI TRENDOVI.....	3
2.1. Zadovoljstvo poslom.....	3
2.2. Organizacijska odanost.....	5
2.3. Zaokupljenost poslom.....	7
3. STAVOVI PREMA RADU: SUVREMENI TRENDOVI.....	9
3.1. Angažiranost radnika.....	10
3.2. Povjerenje.....	11
3.3. Percipirana organizacijska podrška.....	13
4. SUVREMENI TRENDOVI ISTRAŽIVANJA STAVOVA NA RADNOM MJESTU.....	15
4.1. Važnost kolektivnih stavova.....	15
4.2. Model sličnosti izvora i mete.....	17
5. ZAKLJUČAK.....	19

## Sažetak

Stavovi prema radu predstavljaju osnovu razumijevanja ponašanja osoba u radnoj okolini. Smatraju se prediktorima koji omogućuju organizaciji lakše razumijevanje i predviđanje emocija, kognitivnih procesa i ponašajnih reakcija zaposlenika. S tim ciljem, u ovom se radu raspravlja općenito što su stavovi, koje komponente stavova postoje te koje teorije objašnjavaju isti. Osim toga, ističe se važnost stavova koje zaposlenici imaju na radnom mjestu. Jedan dio ovog rada posvećen je objašnjenju tradicionalnih trendova stavova prema radu te su pobliže objašnjena tri najznačajnija tradicionalna stava - zadovoljstvo poslom, organizacijska odanost i zaokupljenost poslom. Drugi dio posvećen je suvremenim trendovima stavova prema radu i tri najznačajnija - angažiranost radnika, povjerenje i percipirana organizacijska podrška. U zadnjem se dijelu u radu osvrće na grupno mjerenje stavova te važnost kolektivnih stavova u organizaciji kao i na važnost novijeg trenda unutar organizacijske psihologije – modela sličnosti izvora i mete (*target similarity model*).

**KLJUČNE RIJEČI:** stavovi prema radu, tradicionalni stavovi, suvoremeni stavovi, kolektivni stavovi, model sličnosti izvora i mete

## 1. UVOD

### 1.1. Stavovi na radnom mjestu

Istraživanja o stavovima na radnom mjestu su jedna od najčešćih tema u organizacijskoj psihologiji. Osim što se stavovi formiraju na razne načine te utječu na velik broj aspekata i procesa, stavovi su među glavnim značajkama poslovnog okruženja osobe. Posao je aktivnost na koju prosječna osoba potroši najviše vremena u odnosu na sve ostale aktivnosti i događaje u svom životu stoga ne čudi da stav prema poslu utječe na mnoge aspekte poput poslovnih i društvenih odnosa osobe, njezinu produktivnost, ponašanje na poslu, sliku o sebi i dr.

Judge i Kammeyer-Mueller (2012) definiraju stav prema radu kao osobnu evaluaciju posla koja izražava osjećaje prema poslu, vjerovanja i povezanost s poslom. Te tri komponente određuju ponašanje osobe na radnom mjestu i njenu produktivnost. Postoje tri opće podjele stavova prema radu: osobe koje vole svoj posao jer imaju pozitivna mišljenja o organizaciji i ostalim zaposlenicima, osjećaj pripadanja te željno izvršavaju zadatke i anticipiraju napredak; osobe koje ne vole svoj posao te najčešće imaju puno veći i dublji spektar razloga od ljubitelja; i neutralne osobe koje odrađuju svoje zadatke zato što moraju te o svom poslu ne razmišljaju u terminima pozitivnog ili negativnog. Stavovi prema radu su multidimenzionalni, odnosno imaju više „lica“ što se tiče njihove strukture. Navedeno se odražava u tome da radnici nemaju jedan stav prema poslu, kao što je uobičajeno imati jedan stav prema nekom objektu gdje se osoba može izjasniti da nešto voli ili ne voli. Stavovi na poslu variraju na temelju nekoliko čimbenika kao što su plaća, nagledanje, specijalizacija i dr. Također, ovi stavovi se mogu podijeliti i prema strukturi ili hijerarhiji pri čemu je sveopći stav prema radu na vrhu strukture te ga slijede drugi aspekti stava prema radu kao što su zadovoljstvo poslom, organizacijska odanost, povjerenje, organizacijska identifikacija, zaokupljenost poslom, radna angažiranost te još specifičnije podjele ovih aspekata stava (Judge i Kammeyer-Mueller, 2012).

Strukturu stava čine tri komponente: kognitivna, emocionalna i konativna (Petz, 1992). Kognitivna ili evaluativna komponenta odnosi se na znanje o objektu stava ili spoznaji. Nastaje putem percepcije, procjenama o objektu i informacijama o objektu te uključuje i sud o njegovom odnosu prema drugim objektima. Emocionalna ili afektivna komponenta opisuje emocionalni odnos prema objektu, a očituje se u osjećajima ili emocijama koje neki objekt izaziva u osobi. Ova komponenta daje stavu snagu ili stupanj povezanosti te stabilnost u vremenu. Razvija se kroz opetovano izlaganje objektu, pri čemu osoba nije nužno svjesna tog razvoja. Konativna ili ponašajna komponenta uključuje spremnost na akciju te reagiranje na

temelju prijašnjih komponenata. Važnost u poznavanju ovih komponenata je u tome što one omogućuju predviđanje, bolje razumijevanje i kontroliranje ponašanja osoba.

Prišlin (1991) opisuje tri faze istraživanja odnosa stava i ponašanja, pri čemu prva faza počinje 30-ih godina kada se željelo dokazati da postoji ta povezanost, druga faza započinje 70-ih godina i htjeli su se otkriti uvjeti u kojima se može uočiti direktan utjecaj stava na ponašanje te treća faza nastala 80-ih godina iz koje su proizašle mnoge teorije, modeli i hipoteze ove povezanosti. Jedan od najutjecajnijih modela jest teorija razložite akcije Martina Fishbeina i Iceka Ajzena razvijena 1967. godine, a 70-ih godina su je Ajzen i Fishbein dorađivali (McCormack Brown, 1999). Navedeni autori osobu smatraju racionalnim bićem koje sustavno koristi sve dostupne informacije. Predlažu da se ponašanje može predvidjeti otkrivanjem namjere, dok je utjecaj stava posredovan putem namjere. Namjere ovise o pojedinčevu stavu prema određenom ponašanju, subjektivnoj normi ili normativnim vjerovanjima i stupnju percipirane kontrole. Prema tome, kada osoba ima pozitivno mišljenje/ stav prema nekoj vrsti ponašanja te postoje norme koje bi podržale to ponašanje, osoba će percipirati sposobnost kontrole nad tim ponašanjem te s namjerom iskazati to ponašanje što konačno rezultira stvarnim ponašanjem. Ukoliko dođe do promjene bilo koje komponente, mijenja se i namjera, a samim time i stvarno ponašanje osobe. Ono što se smatra nedostatkom ove teorije je zanemarivanje osobina ličnosti, utjecaj vremenskog perioda između namjere i ponašanja te zanemarivanje pristranosti i pogrešaka kojima su ljudi skloni prilikom donošenja odluka na temelju dostupnih informacija.

Cilj ovog završnog rada je istražiti što su stavovi prema radu, koji su to stavovi koji najviše utječu na rad zaposlenika te pronaći novija istraživanja o istima. Opisani stavovi prema radu podijeljeni su u tradicionalne i suvremene stavove te su u svakoj skupini opisana tri najznačajnija. Na kraju rada objašnjena je važnost kolektivnih stavova kao i model sličnosti mete i izvora bitan za predviđanja stavova i ponašanja zaposlenika.

## 2. Stavovi prema radu: tradicionalni trendovi

Početak istraživanja stavova može se uklopiti zajedno s razvijanjem socijalne psihologije. Daljnji istraživači raznih područja, tržište te organizacijska psihologija uzimaju to temelje za razvitak konstrukata prvih specifičnih stavova. Među najstarijim, najznačajnijim te najviše istraživanim stavovima prema radu su zadovoljstvo poslom, organizacijska odanost te zaokupljenost poslom. Iz razloga što se nalaze u gotovo svakoj literaturi o stavovima prema radu te iza svakog postoji duga povijest istraživanja, spadaju u skupinu tradicionalnih stavova. Istraživanje ovih stavova počelo je iz razloga što su istraživači htjeli otkriti one faktore koji utječu na moral i efikasnost radnika. Dobiven je velik broj raznih faktora koji su zatim povezani pomoću sličnosti, zajedničkih prediktora i ishoda do kojih dovode. Najvažniji nalaz takvih istraživanja je mogućnost mijenjanja radnikove produktivnosti mijenjanjem njegova stava, psihološkog stanja i iskazivanjem osjećaja i emocija, a ne samo promjenom plaće ili drugim principima menadžmenta.

### 2.1. Zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom je najvažniji prediktor stava prema radu (Spector, 1997). Afektivni pristup objašnjava zadovoljstvo poslom kao pozitivno emocionalno stanje koje proizlazi iz procjene pojedinca da njegov ili njezin posao omogućuje ispunjenje vlastitih vrijednosti (Locke, 1969; prema Schleicher, Hansen i Fox, 2011). Perceptivni pristup opisuje zadovoljstvo poslom kao stav pri čemu i dalje postoji afektivna komponenta, ali je više izraženo evaluiranje posla i njegovih aspekata koji ovise o potrebama, vrijednostima i očekivanjima pojedinca. Takav opis koji karakterizira zadovoljstvo poslom kao stabilan stav formiran evaluacijama, emocijama i prijašnjim ponašanjem je trenutno najzastupljeniji u organizacijskoj psihologiji. Spector (1997) uklapa oba pristupa u svojoj definiciji te opisuje zadovoljstvo poslom kao pojedinčev stav i skup osjećaja prema različitim aspektima posla za koje smatra da mogu imati utjecaj na odnos pojedinca i organizacije. Osoba koja ima pozitivne emocije i zadovoljna je svojim poslom, ima i pozitivan stav prema radu. Osoba koja je nezadovoljna i doživljava negativne emocije u vezi posla, češće ima i negativan stav prema radu.

Dvije teorije koje objašnjavaju ovaj aspekt su Herzbergova dvofaktorska teorija i Lockeova teorija vrijednosti. Prema prvoj teoriji, na zadovoljstvo radnika utječu faktori ili iz skupine higijenika (faktori održavanja) ili iz skupine motivatora (motivacijski faktori). Higijenski faktori su izvor potencijalnog nezadovoljstva radnika iz razloga što nisu izravno povezani sa samim radom i uložnim radom zaposlenika već su unaprijed određeni i zaposlenik ili nema



utjecaj na te faktore ili je taj utjecaj vrlo malen. U tu kategoriju spada sigurnost na poslu, plaća, fizički uvjeti organizacije itd. Motivacijski faktori su izvor zadovoljstva te su izravno povezani s dugotrajnim ishodima rada koji se odnose na samoaktualizaciju osobe. U tu skupinu spadaju mogućnost napredovanja, rast i razvoj, odgovornost, uspjeh na poslu i dr. Osoba ima velik utjecaj na ove faktore te su oni povezani s visokom razinom zadovoljstva na poslu (Greenberg i Baron, 2008). Lockeova teorija ne dijeli faktore u skupine i (ne)zadovoljstvo, već prati ishode posla koji bi trebali odgovarati željenim ishodima pojedinca. Locke naglašava kako je za zadovoljstvo bitan sklad između onih aspekata posla koje osoba ima i onih koje priželjkuje, pri čemu veći sklad povećava i zadovoljstvo poslom. Nadalje, Locke objašnjava tri glavne komponente zadovoljstva poslom, a to su vrijednosti, značaj vrijednosti i percepcija. Vrijednosti su postignuća koja osoba svjesno ili nesvjesno odabire i želi te su subjektivni zahtjevi uma. Značaj vrijednosti obilježava stupanj značaja koji osobe pridaju određenim vrijednosti pri čemu postoji individualna razlika. Te razlike utječu na razinu zadovoljstva poslom. Percepcija se odnosi na procjenu trenutne situacije i vrijednosti osobe pri čemu utjecaj ima već stečeno zadovoljstvo poslom. Ona ne mora biti točan odraz objektivne realnosti upravo iz razloga što svaki pojedinac ima drugačije viđenje situacije (Greenberg i Baron, 2008). Ova teorija, za razliku od Herzbergove, ukazuje na mogućnost mijenjanja onih aspekata kojima osoba nije zadovoljna, umjesto izbjegavanja aspekata koji izazivaju nezadovoljstvo.

Zadovoljstvo poslom uvelike utječe na različite ishode radnika te njihovo ponašanje na radnom mjestu. Radnici koji su manje zadovoljni češće će ili tražiti druge mogućnosti i radna mjesta ili tražiti načine kako da svoju angažiranost na poslu svedu na najmanju moguću mjeru (Coomber i Barriball, 2007). U prvom slučaju dolazi do dobrovoljnog odlaska ili fluktuacije, a u drugom slučaju do zabašavanja na radnom mjestu te postupno sve većeg apsentizma, odnosno odsustva s posla. Nedolaskom na posao osobe izražavaju nezadovoljstvo poslom, pokušavaju izbjeći negativne aspekte posla, nanijeti štetu organizaciji te smanjiti svoj radni učinak i doprinos. Ovo je jedan od aspekata koji uvelike može nanijeti novčanu štetu organizaciji upravo iz razloga što se sva odsustva radnicima plaćaju, a posao nije obavljen. Često su uključeni prekovremeni sati koji tada stvaraju dodatne troškove organizaciji. Veći korak čine osobe koje daju otkaz. Takve osobe traže bolja radna mjesta i bolje radne uvjete, nezadovoljniji su poslom i spremniji na sve veće razmišljanje o otkazu.

Zadovoljstvo poslom je složen aspekt stava te se najbolje razumije pomoću različitih komponenata koje pojedincu daju osjećaj zadovoljstva ili nezadovoljstva. Prediktori zadovoljstva poslom mogu se podijeliti u situacijske i dispozicijske čimbenike (Judge i Klinger,

2008). U prvu skupinu spadaju karakteristike posla poput autonomije, povratnih informacija, kompleksnosti posla, značajnost zadatka, sposobnosti. Dalje su bitna ograničenja i podrška koju daje organizacija, poslovođa i drugi suradnici, uloge koje zaposlenici imaju te granice u kojima preuzimaju tuđe uloge, pravednost i povjerenje u organizaciji. Kod dispozicijskih čimbenika ubrajaju se afektivne dispozicije, odnosno pozitivni i negativni afekti i afektivno stanje koje osoba doživljava na temelju procjene situacije. Tu se mogu ubrajati i osobine ličnosti koje određuju razinu afekta koja je prirođena pojedincu. Istraživanja pokazuju kako najveći utjecaj imaju savjesnost, ekstraverzija i neuroticizam, nešto manje ugodnost i otvorenost za iskustvo (Judge i Kammeyer-Mueller, 2012). Povezanost zadovoljstva poslom s prirodom i dizajnom posla te unaprjeđenjem potvrđuje Spector (1997) dok Robbins (1993; prema Lumley, Coetzee, Tladinyane i Ferreira, 2011) dalje ukazuje kako unaprjeđenje omogućuje osobni rast i razvoj, više odgovornosti i autonomije te viši socijalni status. Basar i Basim (2015) u svom istraživanju pronalaze i negativan prediktor zadovoljstva poslom - organizacijsku politiku. Zaposlenici smatraju strogu politiku prijetnjom vlastitoj dobrobiti te s vremenom počinju sumnjati u pravednost organizacije i njene namjere.

## 2.2. Organizacijska odanost

Koncept organizacijske odanosti određuje intenzitet i dugotrajnost zaposlenikove odanosti organizaciji. Ovaj aspekt veže zaposlenika za organizaciju preko emocionalne povezanosti. Takva povezanost ne može biti jednostrana, već organizacija djeluje na takav način da stvara povjerenje i predanost zaposlenika. 1974. su Porter, Steers, Mowday i Boulian definirali organizacijsku odanost kao uključenost zaposlenika u organizaciju te jačina identifikacije zaposlenika s istom (O'Reilly i Chatman, 1986). Organizacijska odanost izražava stupanj u kojem se zaposlenik osjeća povezanim s vlastitom tvrtkom, odnosno organizacijom. Ono je stav koji se iskazuje u odnosu afekta (emocionalna privrženost), kognicije (identifikacija i internalizacija ciljeva, normi i vrijednosti) i ponašanja (odgovorno ponašanje koje služi i poboljšava organizaciju) (Solinger, Olffen i Roe, 2008). Osobe koje su visoko na ovoj dimenziji prihvaćaju zahtjeve organizacije i vjeruju u njene vrijednosti, ulažu veliki trud u postizanju ciljeva organizacije i žele pripadati tom okruženju što duže. Takve osobe često koriste izraz „mi“ prilikom govora o organizaciji što ukazuje na snagu njihove privrženosti i identifikacije s organizacijom. Druga strana ovog aspekta odnosi se i na odnos organizacije prema radnicima. Cilj organizacije je omogućiti radnicima osjećaj sigurnosti i pripadanja te da brinu za svoje radnike. Tu su često plaćeni programi rekreacije i relaksacije, ili nagrađivanja ako radnici rade prekovremeno.

Organizacijska odanost iskazuje jaku psihološku povezanost između pojedinca i organizacije, snažnu identifikaciju zaposlenika s organizacijom i snažnu želju u doprinosu ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Meyer i Allen (1997) su prema toj definiciji osmislili model koji se sastoji od tri komponente: afektivne, instrumentalne i normativne. Afektivna komponenta je emocionalna ili psihološka povezanost zaposlenika s organizacijom, identifikacija s organizacijom te angažiranost u većini aspekata organizacije. Zaposlenici koji su afektivno odani odlučuju svjesno ostati i raditi za neku organizaciju jednostavno jer to žele. Osoba se osjeća povezana s ciljevima i potrebama organizacije. Osjećaju harmoniju i ravnotežu u odnosu koji imaju s organizacijom i njenim vrijednostima. Također, takvi zaposlenici internaliziraju organizacijske principe i standarde (Beck i Wilson, 2000, prema Lumley i sur., 2011). Ono što karakterizira ovu komponentu je unutarnja želja pojedinca da radi za organizaciju u kojoj ima osjećaj pripadanja, poštovanja i uvažavanja. Instrumentalna komponenta se opisuje kao svjesnost posljedica, odnosno svih mogućih ishoda i rizika ukoliko osoba napusti organizaciju. Nju često prati promišljanje zaposlenika o nedolasku na posao ili davanje otkaza. Najviše ovisi o tome hoće li pojedinac imati dovoljno sposobnosti djelovati u nekoj drugoj organizaciji te kakve su mogućnosti na radnom tržištu. Često presudu donese novčana komponenta koja je veća nego kod zaposlenika koji su kraće u organizaciji. Karakterizira ju osjećaj da osoba treba ili mora ostati u organizaciji zbog različitih vanjskih faktora. Normativna komponenta se odnosi na odgovornost koju zaposlenik osjeća da ostane raditi za organizaciju. Odgovornost i odanost je internalizirana kod zaposlenika i cijenjena u organizaciji. Karakterizira ju moralna komponenta, zaposlenik osjeća da je ispravno ostati raditi u trenutnoj organizaciji. Često je tome razlog investicija koju je uložila organizacija u zaposlenika, bez obzira na to koliko će organizacija u budućnosti osigurati zaposleniku rast i postignuće.

Veća organizacijska odanost omogućuje više ekstrinzičnih nagrada poput pogodnosti koje organizacija može priuštiti zaposleniku te intrinzičnih nagrada koje djeluju na psihološko poboljšanje i zadovoljstvo zaposlenika. Smanjuje odustajanje od zadataka, napuštanje organizacije te apsentizam, a omogućuje bolju radnju učinkovitost. Uz to, zaposlenici koji su odaniji organizaciji prije će biti voljni sudjelovati u dodatnim aktivnostima, iskazati svoju kreativnost i inovativnost, što dodatno pomaže organizaciji u stvaranju boljeg ugleda te jačanju konkurentske prednosti (Katz i Kahn, 1978). Basar i Basim (2015) pronalaze da preuzimanje identiteta organizacije u zaposlenikov identitet i povećanje odanosti doprinosi zadovoljstvu poslom iz razloga što radnik prihvaća ciljeve i namjere organizacije kao svoje te ulaže dodatan trud koji se kasnije isplati.

Prediktori organizacijske odanosti uključuju i faktore unutar organizacije i aspekte osobe. Istraživanja pokazuju kako su najvažniji prediktori karakteristike posla u koje su ubrajaju zahtjevnost posla, izazovi na poslu, potrebna kompetencija, raznovrsnost sposobnosti i vještina, i međuovisnost zadataka (Judge i Kammeyer-Mueller, 2012). Što se tiče organizacije najvažnije je ponašanje nadređenih prema zaposlenicima, komunikacija, razumijevanje, profesionalizam, suradnja s ostalim zaposlenicima, pravednost. Među suradnicima je bitno povjerenje, uzajamnost, podijeljene uloge te odgovornost i izvršenje zadataka. Ono što nije u tolikoj mjeri bitno su veličina organizacije i centralizacija. Slično zadovoljstvu poslom, savjesnost, ekstraverzija i neuroticizam su značajno povezane s odanošću. Uz savjesnost se još veže i radna etika i altruizam te dobra procjena sposobnosti i kompetencije. U području organizacijske odanosti, Shanker i Bin Sayed (2015) istraživali su povezanost emocionalne inteligencije i odanosti koju zaposlenik ima prema organizaciji. Njihovi rezultati pokazuju kako faktori emocionalne inteligencije poput vlastite svjesnosti, empatije, samopouzdanja, usmjerenosti na problem prilikom rješavanja stresnih situacija te dobrog načina rukovođenja dobro predviđaju afektivnu odanost organizaciji. Faktori poput osjećajnosti, depresije i lošeg stila rukovođenja pojačavaju instrumentalnu komponentu organizacijske odanosti, odnosno osoba često razmišlja o napuštanju organizacije te ju jedino osjećaj da mora ostati u organizaciji veže za nju.

### 2.3. Zaokupljenost poslom

Zaokupljenost poslom je jedan od aspekata stavova prema radu koji uključuje internalizaciju vrijednosti i potrebe rada u život zaposlenika. Dva principa određuju veću zaokupljenost, a to su internalizacija pozitivne radne etike koja se izražava u osjećaju veće odgovornosti i dužnosti prema poslu te osmišljavanje posla na način da zadovoljava unutarnje potrebe i želje radnika. Ukoliko su ova dva principa ispunjena, dolazi do kognitivne i emocionalne identifikacije radnika s poslom. Doprinos takvih radnika poboljšava zadovoljstvo radnika, daje im osjećaj ponosa, samopoštovanja i samopouzdanja. Zauzvrat takvi radnici ulažu više truda što se odražava u boljem funkcioniranju organizacije. Aktivno sudjelovanje u aktivnostima koje su povezane s poslom, smatranje posla najvažnijim dijelom života i osjećaj veće vrijednosti prilikom dobro obavljenog posla opisuje radnike koji su zaokupljeni poslom (Khan, Jam, Akbar, Khan i Hijazi, 2011). Ovaj aspekt može na razne načine povećati motivaciju radnika i biti bitan za rast, razvoj i zadovoljstvo pojedinca unutar radne okoline.

Zaokupljenost poslom objašnjava teorija očekivanja koju je opisao Vroom još 1964. (Lunenburg, 2011). Sastoji se od tri komponente: očekivanja, instrumentalnosti i valencije. Osoba na temelju vlastitih očekivanja ulaže određeni napor u rad, zatim procjenjuje koji će biti ishod uloženog truda te ukoliko je rad uspješan, osoba si postavlja pitanje koliko je zadovoljna tim ishodom. Razina zaokupljenosti se povećava ukoliko je napor koji je uložen i očekivanje radnika jednako ili manje naspram ishoda. Osoba se osjeća kompetentno, upućeno, sposobno i vrijedno. Višedimenzionalni model Yoshimure (Lubakaya, 2014) opisuje zaokupljenost poslom kao koncept koji se sastoji od tri dimenzije: emocionalne, kognitivne i ponašajne. Emocionalna dimenzije ukazuje na to u kojoj mjeri je zaposlenik zainteresiran za svoj posao te koliko zapravo voli svoj posao. Kognitivna dimenzija označava želju zaposlenika da sudjeluje u odlukama vezane za posao te koliki značaj pridaje poslu u svakodnevnom životu. Ponašajna dimenzija pokazuje koliko često osoba razmišlja o svome poslu i koliko često uči o svojem poslu izvan samog radnog vremena. Yoshimura je dalje proširio svoj model te mu dodao još tri kategorije: individualne (lokus kontrole, radne vrijednosti, potreba za rastom), organizacijske (vrsta posla, karakteristike posla, stavovi prema radu) i van-organizacijske (zaokupljenost izvan radnog vremena, obitelj) varijable koje utječu na zaokupljenost radnika.

Značajni ishodi ovog aspekta odnose se na opseg u kojem su očekivanja zaposlenika ispunjena, osjećaj visoke dužnosti i odgovornosti, izbjegavanje kašnjenja na posao i apsentizam te osjećaj krivnje ako posao nije obavljen (Sharma, Srivastava, Ningthoujam i Arora, 2012). Obuhvaća i zaposlenikovu identifikaciju s poslom, stupanj kognitivne okupiranosti poslom, obvezivanje i brigu za posao, pridavanje veće pažnje poslu i detaljima zadatka, zadubljenost u radnu aktivnost, gledanje na situacije kao na prilike koje dopuštaju rast i razvoj, entuzijazam u radu i stupanj u kojem je posao važan za sliku o sebi i samopoštovanje. Ove dokaze potvrđuju i Fossey i Harvey (2010) naglašavajući kako su motivirani i zaokupljeni radnici produktivniji i manje skloni apsentizmu.

Postoji velik broj prediktora koji utječu na zaokupljenost poslom. Neki od njih su priroda posla, autonomija, raznovrsnost zadataka i vještina, značajnost posla, identifikacija s poslom, mogućnost suprevizije nad vlastitim zadatkom i sudjelovanje u različitim aktivnostima (Schleicher, Hansen i Fox, 2011). Najznačajniji prediktor je socijalna podrška suradnika i organizacije. Pronađena je i povezanost između zaokupljenosti poslom i dobi osobe. Zaposlenici između 41 i 50 godina izjavljuju o najvećoj zaokupljenosti, zatim osobe između 18 i 20, te najmanje osobe između 21 i 25 godina (Govender i Parumasur, 2010; prema Sharma i sur., 2012). Postoji i povezanost između crta ličnosti i zaokupljenosti poslom, pri čemu su osobe

visoko na ekstraverziji, ugodnosti i savjesnosti, a nisko na neuroticizmu zaokupljenije poslom (Liao i Lee, 2009; prema Sharma i sur., 2012). Osobe koje su angažiranije u svom poslu te su visoko na skali opsesivno-kompulzivnog poremećaja, češće će izvršavati zadatke koji su povezani s poslom, ali ne i obavezni (Mudrack, 2004; prema Sharma i sur., 2012). Novije istraživanje Van der Walta i Swanepoel (2015) pokazuje postojanje povezanosti između konstrukta radne duhovnosti i zaokupljenosti poslom. Promjene u zaokupljenosti poslom mogu se pripisati većoj i pozitivnoj radnoj duhovnosti, odnosno veća povezanost i veće ulaganje u posao rezultira iz utjecaja radosti, ispunjenosti i značajnosti posla.

### 3. Stavovi prema radu: suvremeni trendovi

Interes za stavove prema radu održao se i danas, najviše zbog važnosti koju imaju za organizacije. Istraživanja o stavovima prema radu i zadovoljstvu zaposlenika postaju sve češća jer ekonomija raste i napreduje, izlazi iz recesije te organizacije ponovno strahuju od mnogobrojnih odlazaka zaposlenika na bolja radna mjesta kao u počecima istraživanja stavova. Tržište se širi, stvaraju se nove organizacije i radna mjesta te zaposlenici imaju veći raspon biranja radnog mjesta. Uz brigu za gubljenje najboljih radnika, pojavljuje se još jedan problem, a to su nova ulaganja u selekciju, odabir i uvježbavanje novih zaposlenika (Jex i Britt, 2008). Stoga, novija istraživanja o stavovima, osim što proširuju prijašnja saznanja o stavovima, omogućuju i nova, suvremena saznanja i trendove. Među suvremenim stavovima prema radu ističu se angažiranost radnika, povjerenje i organizacijska podrška. Uz otkrivanje novih stavova sve više se prate kulturalne razlike i veća se važnost pridaje medijatorima te moderatorima kako bi konačni stav zaposlenika bio što prije i učinkovitije promijenjen umjesto nagađanja organizacije na koji aspekt, faktore ili konstrukt da djeluje kako bi promijenila stav zaposlenika.

#### 3.1. Angažiranost radnika

Angažiranost radnika jedan je od novijih aspekata stavova prema radu. Obuhvaća zadovoljstvo poslom, organizacijsku odanost i zaokupljenost poslom te su zaposlenici koji su visoko angažirani opisani kao osobe koje daju „svoje srce i svoju dušu“ u posao (Thomas, 2007; prema Schleicher, Hansen i Fox, 2011). Opisuje se kao emocionalna i intelektualna odanost organizaciji ili količina truda koju osoba ulaže u posao (Saks, 2006). Kahn (1990; prema Saks, 2006) definira angažiranost kao psihološku prisutnost u izvršavanju organizacijske, odnosno radne uloge. Ovu definiciju proširuje Rothbard (2001; prema Saks, 2006) uvođenjem dviju komponenti: pažnju i udubljenost. Pažnja se odnosi na kognitivnu sposobnost i količinu vremena koju pojedinac uloži razmišljajući o svojoj radnoj ulozi, dok je udubljenost stvarna

količina zaokupljenosti zadatkom i intenzitet kojim je osoba fokusirana na svoju ulogu. Još jedna definicija opisuje angažiranost zaposlenika kao pozitivno, ispunjujuće stanje uma povezano s radom i poslom te ga karakterizira energičnost, posvećenost i zadubljenost u zadatak (Schaufeli i sur.,2002; prema Saks, 2006).

Teorijsko istraživanje ovog aspekta započelo je Kahnom 1990-ih, proučavanjem dvaju koncepata, osobne angažiranosti i neangažiranosti na poslu (Schleicher, Hansen i Fox, 2011). Njegovi nalazi su pokazali da postoje tri psihološka stanja ili uvjeta koja određuju angažiranost zaposlenika na temelju radne okoline: značajnost, sigurnost i raspoloživost. Značajnost je stupanj u kojem zaposlenik osjeća da je njegov rad cijenjen i bitan; sigurnost je stupanj u kojem zaposlenik osjeća slobodu da pokaže pravog sebe na radnom mjestu; raspoloživost je vjerovanje zaposlenika da ima dovoljno resursa potrebnih da se posveti u potpunosti poslu (Schleicher, Hansen i Fox, 2011). Teorija Maslach i sur. (2001; prema Saks, 2006) opisuje angažiranost kao pozitivnu suprotnost sagorijevanju, pri čemu sagorijevanje uključuje štetne aspekte prevelike angažiranosti. Definirano je 6 područja koja dovode do sagorijevanja ili angažiranosti: opterećenost, kontrola, nagrade, priznanje, zajednica i socijalna podrška, percipirana pravednost i vrijednost (Maslach i sur, 2001; prema Saks, 2006). Angažiranost je povezana s ravnomjernim opterećenjem pri čemu se to opterećenje smatra izazovom umjesto dodatnim stresom. Najviše objašnjenja za ovaj aspekt ponudila je teorija socijalne uzajamnosti ili reciprociteta prema kojoj prvobitni odnosi rastu u odnose pune povjerenja, odanosti i vjerovanja dokle god obje strane poštuju određena pravila razmjene (Cropanzano i Mitchell, 2005). Takva pravila zahtijevaju uzajamno vraćanje usluga među stranama. U slučaju ovog aspekta, organizacija ulaže u svoje zaposlenike, koristeći razne resurse poput socijalnog, ekonomskog ili emocionalnog te zauzvrat zaposlenik želi vratiti organizaciji njenoj ulaganje.

Organizacije u sve većoj mjeri prate razinu angažiranosti radnika pošto su istraživanja pokazala kako se u visoko angažirane radnike više ulaže što oni uzvraćaju boljom produktivnošću, zadovoljni su, motivirani, odani, inovativni, zdravi i predani poslu (Bhuvanaiah i Raya, 2015). To utječe na smanjenje troškova organizacije, manji apsentizam te smanjeno napuštanje radnih mjesta. Angažiranost radnika u najvećoj mjeri povezuje sve stavove prema radu jer direktno pokazuje napor, trud i ulaganje radnika. Zadovoljni, odani radnici koji imaju povjerenja i stalnu podršku organizacije te vole svoj posao, daju svoj maksimum za i izvan radnog vremena. Nadalje, veća angažiranost je povezana s povratnom informacijom koja omogućuje bolje obavljanje posla, odnosom radnog uspjeha i ciljeva organizacije te sve većim osjećajem sposobnosti i autonomije (Bhuvanaiah i Raya, 2015; Saks, 2006).

Važnim prediktorima ovog aspekta pokazali su se dobrobit zaposlenika, osnaživanje, rast i interpersonalni odnosi (Mani, 2011). Dokazana je i povezanost intrinzičnih motivatora poput autonomije, zahtjeva posla i stalnih zadataka koji ispunjavaju radno vrijeme osobe (Chimote i Srivastava, 2013; O'Driscoll i Randall, 1999). Takve intrinzične nagrade više doprinose angažiranosti radnika iz razloga što povećavaju emocionalnu predanost radnika. Nasuprot tome, ekstrinzične nagrade su više povezane s ostankom radnika u nekoj organizaciji, a ne toliko s emocionalnom povezanošću. Odnose se na povećanje plaće, fizičke radne uvjete te socijalne odnose (O'Driscoll i Randall, 1999). Nadalje, utvrđena je i povezanost dobi s angažiranosti radnika. S obzirom na generacije, Baby Boomeri i Generacija Y pokazuju različite razine angažiranosti s obzirom na motivatore (Caldwell, Chatman i O'Reilly, 1990). Baby Boomeri više cijene intrinzične nagrade, pogotovo ako su dugo predani organizaciji, dok Generaciji Y angažiranost više povećavaju ekstrinzične nagrade.

### 3.2. Povjerenje

Povjerenje u organizacijskom kontekstu ima više definicija. Cook i Wall (1980) opisuju povjerenje kao spremnost da se dobre namjere pripišu organizaciji te pouzdanost koju zaposlenik pripisuje istoj. Neki autori dijele povjerenje na dvije dimenzije kao što je pozitivno očekivanje (smatranje kako organizacija ima dobre sposobnosti) te spremnost na prihvaćanje ranjivosti (preuzimanje rizika zbog potpunog prihvaćanja svih odluka organizacije te povjerenje da će te odluke biti dobre) (Fulmer i Gelfand, 2012; Starnes, Truhon i McCarthy, 2010). Najšire prihvaćena definicija spaja ove dimenzije pa je povjerenje psihološko stanje spremnosti zaposlenika da prihvati ranjivost na temelju pozitivnih očekivanja o sposobnosti, benevolentnosti i integriteta rukovoditelja, odnosno organizacije. Na grupnoj razini povjerenje je zajedničko psihološko stanje članova tima koje se odnosi na spremnost tima da prihvati ranjivost na temelju pozitivnih očekivanja, koja se očituju u sposobnosti, benevolentnosti i integritetu rukovoditelja tima, odnosno njihove organizacije (Mayer, 1995; prema Fulmer i Gelfand, 2012). Korsgaard, Brower i Lester (2014) proširuju koncept povjerenja te ga dijele na utjecajno ili recipročno gdje razina povjerenja jedne osobe utječe na razinu povjerenja druge osobe; zajedničko ili međusobno pri čemu je povjerenje kod obje osobe na istoj razini; asimetrično povjerenje pri čemu su različite razine povjerenja. Povjerenje između pojedinaca i grupa je vrlo važna komponenta dugoročne stabilnosti organizacije kao i dobrobiti zaposlenika. Ukoliko dođe do neravnoteže između danog povjerenja i ishoda koje pruži organizacija, zaposlenici osjećaju nezadovoljstvo te se povjerenje smanjuje (Ambrose i Schminke, 2003).



Teorija socijalne razmjene i teorija pravednosti objašnjavaju organizacijsko povjerenje. Prva teorija se temelji na modelu ljudskog ponašanja prema kojem su međusobni odnosi između pojedinaca motivirani željom da se poveća dobitak, a smanji gubitak razmjene (Nakonezny i Denton, 2008). Glavna pretpostavka je da razmjena u kojoj je broj dobitaka veći od broja gubitaka, pridonosi obostranom povjerenju (Blau, 1964). Deluga (1994) dodatno opisuje tri procesa u pozadini teorije socijalne razmjene (teorija pravednosti, odnos rukovoditelja i suradnika te odgovorno organizacijsko ponašanje). Teorija pravednosti smatra kako su rukovoditelji i zaposlenici najzadovoljniji ukoliko je omjer ishoda i uloga podjednak u usporedbi s omjerom ishoda i uloga ostalih kolega i suradnika (Messick i Cook, 1983; prema Deluga, 1994). U središtu je doživljena (ne)pravednost u usporedbi s drugima, s obzirom na osobne uloge i ishode. Zbog doživljene nepravednosti zaposlenici često smanjuju svoj trud i ulaganja ili traže dodatne nagrade (Adams, 1965). Doživljena pravednost povećava povjerenje zaposlenika u rukovoditelje i organizaciju.

Ishodi većeg povjerenja u organizaciji su zadovoljstvo poslom, bolja izvedba i veće ulaganje truda te odgovorno organizacijsko ponašanje (Korsgaard, Brower i Lester, 2014; Colquitt, Scott i LePine, 2007), suradnja, timski rad i veće pouzdanje u organizaciju (Simons i Peterson, 2000; Mayer, Davis i Schoorman, 1995), povećanje osjećaja pravednosti unutar organizacije, zadovoljstvo nadređenim, procjena uspješnosti rukovođenja te smanjeni doživljaj nesigurnosti na radnom mjestu (Colquitt, LePine, Piccolo, Zapata i Rich, 2012), povećava se vjerojatnost preuzimanja rizika (Colquitt, Scott i LePine, 2007), te djeuje na suradnju među zaposlenicima i povećava razmjenu znanja među zaposlenicima (Perrone, Zaheer i McEvily, 2003). Zaposlenici koji imaju manje povjerenje u organizaciju, rukovoditelje i njihovo donošenje odluka često su nezavisniji u svom radu i manje surađuju s ostalima (Weber i Weber, 2001).

Komponente koje prethode razvijanju organizacijskog povjerenja su osnaživanje zaposlenika i timova, smanjivanje nesigurnosti unutar organizacije i stvaranje kreativnosti na radu (Zhang i Zhou, 2014), trud koji ulažu rukovoditelji i spremnost na suradnju (Colquitt i sur., 2012), podijeljeno vodstvo (Drescher, Korsgaard, Welp, Picot i Wigand, 2014), spol, godine, uloga na radnom mjestu, poslodavac i lokacija radnog mjesta (Callaway, 2007), afekt, emocije i emotivno stanje (Schoorman, Mayer i Davis, 2007), sposobnost rukovoditelja, benevolentnost i integritet (Caldwell i Clapham, 2003), stil rukovođenja i komunikacija (Fulmer i Gelfand, 2012).

### 3.3. Percipirana organizacijska podrška

Treći aspekt koji se sve više istražuje je percipirana organizacijska podrška. Eisenberg (1986; prema Colakoglu, Culha i Atay, 2010) definira ovaj aspekt kao zaposlenikovo ukupno vjerovanje da organizacija brine za njega/nju te cijeni njegov/njezin rad. Takvo mišljenje je rezultat percepcije koju radnik ima te se tu uklapaju različite socijalno-emocionalne pogodnosti kao i ekonomske pogodnosti koje organizacija pruža. U socijalno-emocionalne pogodnosti se ubrajaju odobravanje, poštovanje, briga i zabrinutost koju organizacija pruža zaposleniku. Ekonomske pogodnosti uključuju ulaganja u zaposlenika poput plaće koju zaposlenik prima, uvježbavanje zaposlenika različitim vještinama, plaćanje raznih tečajeva i aktivnosti (Schleicher, Hansen i Fox, 2011). Takva briga za zaposlenika stvara poželjnu percepciju organizacijske podrške i pozitivan stav i ponašanje radnika. Zaposlenici koji imaju organizacijsku podršku ulažu veći trud u svoj rad, što rezultira boljim učinkom te dugotrajno omogućuje lakše ispunjenje organizacijskih ciljeva.

Teorija organizacijske podrške smatra da zaposlenici pripisuju organizaciji ljudske karakteristike, odnosno ukoliko nadređena osoba donese neku odluku, zaposlenici će to pripisati namjerama organizacije umjesto motivima osoba iznad njih. Zaposlenici smatraju kako organizacija ima legalnu, moralnu i financijsku odgovornost nad svojim zaposlenicima, odnosno nadređenim osobama. Organizacija određuje uloge na radnom mjestu, pruža radne norme, pravila i procedure kojih se svi zaposlenici trebaju pridržavati te daje moć nadređenima (Levinson, 1965; prema Rhoades i Eisenberger, 2002). Dobro ili loše postupanje organizacije prema zaposlenicima je pokazatelj koliko im je organizacija naklonjena. Teorija psihološkog ugovora naglašava odnos između stimulativnog radnog iskustva i stimulativnih postupaka koje bi organizacija trebala pružati. Psihološki ugovor je među glavnim pokazateljima stava i ponašanja zaposlenika iz razloga što ukazuje na očekivanja koja se stvaraju između zaposlenika i organizacije, a tiču se uzajamnih usluga i pravednog međusobnog odnosa (Aselage i Eisenberger, 2003). Takav dogovor pruža zaposlenicima određeni stupanj kontrole i sigurnosti na radnom mjestu, dok nadređenima omogućuje način upravljanja i usmjeravanja zaposlenika bez previše strogog nadzora. Sama priroda psihološkog ugovora je pod utjecajem namjera organizacije da njeguje i održava dugoročni i kratkoročni odnos sa zaposlenicima (Shore i Tetrick, 1994; prema Aselage i Eisenberger, 2003). Organizacije često koriste različite strategije i planove ovisno o tome koliko žele ulagati u svoje zaposlenike i koliko vrijedne izvore i informacije žele podijeliti s njima. Prema tome, organizacije koje koriste vrlo dobre strategije i mnogo različitih izvora, pokazuju svojim zaposlenicima da ispunjavaju uvjete kojih

bi se organizacija trebala držati te pružaju kvalitetno radno iskustvo zaposlenicima. Zauzvrat, zaposlenici pokušavaju maksimalno izvući iz takvih vrijednih izvora i strategija kako bi odnos s organizacijom bio pravedan.

Poželjni ishodi ovog aspekta motiviraju radnike koji će više tražiti zadatke, informacije i dodatne aktivnosti uz koje mogu razviti dobar i pošten odnos s organizacijom, nasuprot radnika koji se ograđuju od svih aktivnosti koje ih dublje vežu za organizaciju jer ne žele razvijati takvu karijeru. Do najvećeg negativnog ishoda dolazi ukoliko organizacija prekrši psihološki ugovor. Kršenje ugovora dovodi do promjena u ponašanju i stavu zaposlenika (Lester, Turnley, Bloodgood i Bolino, 2002). Kršenje ugovora se definira kao zaposlenikovo vjerovanje da je organizacija iznevjerila radnika i nije uspjela izvršiti svoje dužnosti koje je imala prema radniku. Ukoliko je osoba u prošloj organizaciji doživjela takvo kršenje psihološkog ugovora i narušavanje odnosa, velika je vjerojatnost da će u novoj organizaciji osoba doživjeti isto. Takav će radnik kritički promatrati radnje i namjere organizacije i vjerojatnije uočiti neke prekršaje u odnosu (Robinson i Morrison, 2000; prema Aselage i Eisenberger, 2003). Radnik gubi povjerenje u vlastitu organizaciju, prestaje osjećaj pripadanja, smanjuje se produktivnost te može doći i do napuštanja organizacije.

Rhoades i Eisenberger (2002) predlažu tri velika prediktora iskustva i doživljaja na radnom mjestu: organizacijske nagrade i radni uvjeti, podrška nadređenih te proceduralna pravda. Neke pozitivne nagrade su obogaćivanje posla dodatnim zadacima koji spriječavaju dosadu zaposlenika, mogućnost unaprjeđenja, iskustvo koje omogućava razvoj vještina, davanje autonomije zaposleniku i veći utjecaj zaposlenika nad važnim poslovima. Drugi prediktor, podrška nadređenih, se odnosi na vjerovanje zaposlenika da nadređeni brinu za njih, vjeruju u njihove sposobnosti i vještine te priznaju njihov doprinos (Kottke i Sharafinski, 1988; prema Aselage i Eisenberger, 2003). Nadređeni se smatraju predstavnicima ili zastupnicima organizacije te pozitivna evulacija nadređenih doprinosi percipiranoj podršci. Zaduženi su za stalno praćenje zaposlenika, evaluaciju njihovog rada i veza su između organizacijskih ciljeva i vrijednosti te zadataka zaposlenika. Ukoliko zaposlenik dobiva pozitivnu povratnu informaciju na svim ovim aspektima, nadređeni pokazuju zadovoljstvo radnikom i daju mu organizacijsku podršku. Treći prediktor se odnosi na poštenost koju organizacija iskazuje svojim pravilima, procedurama i politikama. Odluke koje donosi organizacija, poput davanja povišice za dobro obavljen rad ili plaće koju zaposlenik zaslužuje za svoj rad, iskazuju poštenost organizacije. Zaposlenici smatraju organizaciju pravednom ukoliko nema iznimaka za dobro obavljen rad ili odgovorno ponašanje zaposlenika. Suprotno tome, iskorištavanje

radnika i ne priznavanje truda rezultira organizacijom koja se smatra nepravednom i nepoštenom. Ukoliko zaposlenik smatra da organizacija samovoljno donosi takve odluke, a ne zbog vanjskih čimbenika poput propisanih pravila i regulacija, dolazi i do pozitivnog osjećaja koji zaposlenik ima prema organizaciji te smatranja kako je organizacija naklonjena tom zaposleniku, odnosno daje mu podršku.

#### 4. Suvremeni trendovi istraživanja stavova na radnom mjestu

##### 4.1. Važnost kolektivnih stavova

Proučavanjem organizacija tijekom prošlosti i načina na koji jedna takva cjelina funkcionira, postavljala su se mnogobrojna pitanja koliko je zapravo opravdano davati ljudske karakteristike grupama i kolektivima koje vode organizaciju (Allport, 1933; prema Morgeson i Hoffman, 1999). Za svaki takav entitet smatra se da ima svoj životni ciklus, odnosno rađa se, raste i razvija te naposljetku umire. Također se smatra kako jedna organizacija može imati određene sposobnosti, osobnost i uspomene. Kome se zapravo pripisuju ove karakteristike te tko je zaista zaslužan za vjerovanje kako jedna tvrtka može roditi se ili umrijeti, stvarati sjećanja i imati vlastitu osobnost? S obzirom da je životni ciklus organizacije apstraktan pojam, on se promatra u pojmovima konstrukata koji se smatraju hipotetičkim konceptima i ne opažaju se izravno (MacCorquodale i Meehl, 1948; prema Morgeson i Hoffman, 1999). Konstrukti koji opisuju stavove i ostale karakteristike radnog okruženja pojedinca, naglašavaju kako su oni ograničeni okruženjem pojedinca, situacijskim i kontekstualnim faktorima te stvaraju neprekidan sustav pojedinca (James i Jones, 1976). Nasuprot tome, konstrukti koji opisuju stavove kolektiva pomiču ove granice okruženja te se smatra kako sustavi pojedinaca utječu jedni na druge i dovode do međusobne interakcije zaposlenika (Allport, 1967; prema Morgeson i Hoffman, 1999). Dva pristupa objašnjavaju konstrukte grupe: strukturalni i funkcionalni (Morgeson i Hoffman, 1999).

Prema strukturalnom pristupu, svi konstrukti koji čine jedan kolektiv potječu od pojedinaca, njihovog vlastitog sustava i granica. Kao takvi, dolaze u međusobnu interakciju unutar grupe i razvija se kolektivni konstrukt koji ima neka grupa, tim ili organizacija (Lavelle, Rupp i Brockner, 2007). Primjerice, pojedinačni stavovi zaposlenika interakcijom i razmjenom informacija među radnicima, postaju zajednički (kolektivni) stavovi te grupe zaposlenika. Kako je objašnjeno u početku, struktura stava sastoji se od afektivne, kognitivne i ponašajne komponente. Pomoću tih komponenti stvara se organizacija stava i njegov sadržaj. Prema tome, neki zaposlenik može imati negativno razmišljanje o organizaciji i osjećati se loše unutar iste.

Sukladno tome njegovo će ponašanje biti negativno (nema zadovoljstva, odanosti, povjerenja, zaokupljenosti itd.). No, okolina u kojoj se on kreće može nametnuti vlastitu strukturu koja je puno pozitivnija te će u tom slučaju „naš“ zaposlenik pomaknuti granice vlastitog sustava i imati pozitivniji stav nego što je to bilo u početku. Takvo stvaranje stava pojedinaca, koji su pod utjecajem drugih osoba, rezultira stvaranjem stava na razini grupe. Članovi grupe su u stalnoj komunikaciji, opažaju jedni druge, surađuju i skupa proživljavaju događaje u okolini. Stoga ni ne čudi da članovi imaju vrlo slične stavove, i postavljaju jedan stav kao stav cijele grupe, tima ili organizacije.

Funkcionalan pristup proučava učinke konstrukata na grupnoj razini. Kako bi se uočila funkcija konstrukta, moraju se promatrati posljedice koje taj konstrukt ima na cijeli sustav organizacije. Otkrivanjem funkcije konstrukta, može se proučavati povezanost tog konstrukta s ostalima unutar organizacije. Tako se stvara sustav koji omogućuje da kolektiv uči, razmišlja i ponaša se kao cjelina. Što se tiče stava kao konstrukta, ovaj pristup objašnjava djelovanje stavova na ponašanje cijelog kolektiva, pri tome se izdvajaju četiri funkcije stava (Katz, 1960). Prva funkcija je prilagodba i glavna joj je svrha povećanje zadovoljstva te izbjegavanje neugode. Kao takva, njeni učinci na ponašanje grupe su da bira druge grupe unutar organizacijskog sustava kod kojih percipira slične stavove. Druga funkcija je spoznajna čija je svrha prikupiti korisne informacije o okolini. Učinak je uočljiv u lakšem i bržem snalaženju grupe te u boljem djelovanju kolektiva. Sljedeća funkcija je samoizražavanje koja omogućuje dobru i kvalitetnu komunikaciju među grupama. Na taj način grupe razmjenjuju vlastita uvjerenja, vrijednosti i osjećaje. Zadnja funkcija stava je obrambena te služi u zaštiti pozitivne slike koju grupa ima o sebi. Održavanje dobre slike odražava se na sustav cijele organizacije.

Važnost kolektivnih stavova krije se u tome što pojedinci nisu izolirani jedni od drugih, već su u interakciji kako na radnom mjestu, tako i izvan njega. Svakodnevno zajednički percipiraju situacije i događaje te imaju slična razmišljanja, a samim time i stavove. Nije nužno da organizacija mora promijeniti nepoželjan stav zaposlenika ako je on u takvom okruženju koje može utjecati i nametnuti vlastiti poželjni stav. Isto tako, zadovoljstvo, povjerenje, odanost, podrška i zaokupljenost poslom koju osjećaju zaposlenici ostavlja pozitivan učinak na cijelu organizaciju kojoj je omogućeno da raste i razvija se.

#### 4.2. Model sličnosti izvora i mete (*target similarity model*)

Važnost modela sličnosti izvora i mete odražava se u boljoj sposobnosti poslodavaca da razumiju i predviđaju ponašanje i stavove zaposlenika. Izvor može imati više učinaka na

određenu metu, stoga utvrđivanje najboljeg učinka i sličnosti između izvora i mete omogućuje pozitivne stavove kao i pozitivno ponašanje, odnosno reakciju zaposlenika. Reakcija zaposlenika najizraženija je upravo kad postoji sličnost izvora i mete što se najviše iskazuje kada ponašanje i stav imaju istu metu, te u tom slučaju stav postaje prediktor ponašanja. Osim toga, zaposlenici usmjeravaju svoju reakciju i prema različitim izvorima. Iz tog je razloga vrlo bitno jasno navesti izvor, kao i metu prilikom istraživanja stavova prema radu. Rezultati su tada precizni i točni, i može se jasno navesti učinak pojedinog izvora ili mete.

Zaposlenici razmatraju o svojem radnom iskustvu kroz tri izvora: pravednost, socijalnu razmjenu i pogodnosti koje dobivaju odgovornim ponašanjem (Lavelle, Rupp i Brockner, 2007). Radi boljeg određivanja zajedničkog učinka ova tri izvora na radno iskustvo, model sličnosti izvora i mete integrira ova tri pojma u cjelinu te stvara povezanost između istih. Percepcija pravednosti polazi od dvije teorije, već prije opisane teorije pravednosti i teoriji razložite akcije (teorija namjernog ponašanja). Ajzen i Fishbein (1977) opisuju teoriju razložite akcije kao teoriju prema kojoj stavovi omogućuju predviđanje planiranog, namjernog ponašanja. Prema tome, namjeru ponašanja određuje specifičan stav osobe (prema izvoru pravednosti), subjektivna norma (vjerovanje što će drugi misliti o tom ponašanju) i opažena kontrola nad ponašanjem (vjerovanje u lakoću izvedbe ponašanja). Što se tiče specifičnosti stava, Ajzen i Fishbein (1977) određuju 4 elementa ponašanja: akciju, metu, kontekst i vremensku dimenziju. Svi stavovi koji su usmjereni prema nekoj meti, specifični su i bolje predviđaju ponašanje zaposlenika.

Tri su pretpostavke modela sličnosti izvora i mete (Lavelle, Rupp i Brockner, 2007). Prva pretpostavka se odnosi na to da zaposlenici stvaraju percepciju pravednosti na temelju većeg broja izvora. Sljedeće, procjena pravednosti određenog izvora, utjecat će na kvalitetu socijalne razmjene i odnosa zaposlenika i izvora. I naposljetku, ponašanje i stav zaposlenika prema izvoru ovisi o percipiranoj pravednosti i socijalnom odnosu. Upravo to čini efekt sličnosti mete i izvora.

Prema ovom modelu, odnos povjerenja u organizaciju i percepcije pravednosti temelji se na uzajamnosti. Povjerenje raste ukoliko zaposlenici vjeruju da su odluke nadređenih (organizacije) pravedne, moralne i dobre te da će takve i ostati. Takvo dugotrajno povjerenje stvara uzajaman odnos između ovog izvora i mete što rezultira boljom percepcijom pravednosti, boljim socijalnim odnosom, većim povjerenjem i odgovornim organizacijskim ponašanjem (DeConick, 2010). Zadovoljstvo poslom je pozitivno povezano s percepcijom pravednosti isto

kao i organizacijska odanost, pri čemu veća percipirana pravednost rezultira većom odanosti organizaciji (DeConick, 2010). Dodatno su Lavelle, McMahan i Harris (2009) otkrili kako percipirana organizacijska podrška predviđa ponašanje zaposlenika prema nadređenima te podrška unutar tima predviđa ponašanje zaposlenika prema istom. Bishop i sur. (2000; prema Lavelle, Rupp i Brockner, 2007) otkrivaju važnost timskog rada kao izvora podrške koji zatim stvara pozitivniji stav zaposlenika, ali i kao metu odanosti, odnosno povećanje vjerojatnosti odanog ponašanja zaposlenika prema timu i organizaciji.

## 5. ZAKLJUČAK

Stavovi prema radu određuju ponašanje osobe na radnom mjestu, njenu učinkovitost, odanost organizaciji, angažiranost i trud koji posvećuju zadacima. Upravo zbog toga što stavovi imaju velik utjecaj na razni broj čimbenika koji određuju ponašanje zaposlenika i organizacije te njihov međusobni odnos, broj istraživanja o stavovima prema radu raste. Prva istraživanja fokusirala su se na objašnjenja aspekata stavova prema radu, njihovu važnost u radnoj okolini, utjecaj koji imaju na samu izvedbu radnika, teorije i modele koje objašnjavaju što je u pozadini svakog aspekta te prediktore, ishode i korelate samih aspekata. Suvremena istraživanja u manjoj mjeri pronalaze i istražuju nove aspekte te sve više ukazuju na sve veći broj novih konstrukata i poveznica koje se odnose na aspekte stavova prema radu. Ukazuju na važnost razmatranja sve većeg broja čimbenika koji na različite načine mogu promijeniti stav zaposlenika, a samim time i osjećaj koji zaposlenik ima u organizaciji, njegovo mišljenje o istoj te naposljetku i ponašanje samog radnika. Aspekti stavova prema radu poput zadovoljstva poslom, organizacijske odanosti, zaokupljenosti poslom, angažiranosti radnika i percipirane organizacijske podrške samo su neki od faktora koji utječu na cjelokupan stav zaposlenika prema radu u organizaciji. Prediktori većine aspekata su plaća, dobar odnos među suradnicima, poštivanje i pravedno postupanje nadređenih, davanje autonomije zaposlenicima, razvijanje vještina i učenje novih materijala i informacija, dobri radni uvjeti, visoka motivacija i ostali. Ishodi dobrih stavova prema poslu su veće zadovoljstvo radnika, veća odanost organizaciji, zaokupljenost zadacima i aktivnostima, surađivanje u timovima, odgovorno organizacijsko ponašanje i smanjene stope apsentizma i napuštanja organizacije. Zahvaljujući velikom broju istraživanja o prediktorima i ishodima određenih stavova prema radu, organizacije mogu bolje pripremiti svoja pravila i procedure, radne uvjete, odnose između radnika i poslovođa, pametnije ulagati u svoje radnike te profitirati stvarajući povoljne ishode i pozitivne stavove radnika.

Ulaganje organizacije u česte upitnike i ankete koje obavještavaju organizaciju o radnom zadovoljstvu, odnosima zaposlenika, motivaciji koju zaposlenici dobivaju određenim zadacima, uspješnom ispunjavanju svoje radne uloge, pripadanju i povjerenju unutar organizacije, omogućuje pravilno, profitabilno i zdravo funkcioniranje zaposlenika, poslovođa i cijele organizacije kao organizma koji se rađa, raste, razvija te naposljetku umire. Doprinosi stvaranju dobrih i pozitivnih stavova koji vežu zaposlenika za stalni rad, trud i povezivanje s organizacijom bilo u dobru ili zlu.

## LITERATURA

Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. U L. Berkowitz (ur.), *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299. New York: Academic Press.

Ajzen, I. i Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888-912.

Ambrose, M., i Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88, 295- 305.

Aselage, J., i Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.

Basar, U., i Basim, N. (2015). Effects Of Organizational Identification On Job Satisfaction: Moderating Role Of Organizational Politics. *Economic and Administrative Sciences Journal*, 22(2)663-683.

Bhuvanaiah, T., i Raya, R. P. (2015). Mechanism of Improved Performance: Intrinsic Motivation and Employee Engagement. *SCMS Journal of Indian Management*, 12(4), 92-97.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Transaction Publishers.

Caldwell, C., i Clapham, S. E. (2003). Organizational trustworthiness: An international perspective. *Journal of business ethics*, 47(4), 349-364.

Caldwell, D., Chatman, J., i O'Reilly, C. (1990). Building organizational commitment: A multiform study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.



Callaway, P. (2007). The relationship of organizational trust and job satisfaction: An analysis in the US federal work force. Universal-Publishers.

Chimote, N. K., i Srivastava, V. N. (2013). Work-Life Balance Benefits: From the Perspective of Organizations and Employees. *The IUP Journal of Management Research*, 12(1).

Colakoglu, U., Culha, O., i Atay, H. (2010). The Effects of Perceived Organisational Support on Employees' Affective Outcomes: Evidence From The Hotel Industry. *Tourism and hospitality management*, 16(2), 125-150.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., i Rich, B. L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1-15.

Colquitt, J. A., Scott, B. A. i LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-929.

Cook, J., i Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of occupational psychology*, 53(1), 39-52.

Coomber, B., i Barriball, K. L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: a review of the research literature. *International journal of nursing studies*, 44(2), 297-314.

Cropanzano, R., i Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.

DeConick, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63, 1349-1355.

Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.

- Drescher, M. A., Korsgaard, M. A., Welppe, I. M., Picot, A., i Wigand, R. T. (2014). The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 771.
- Fossey, E. M., i Harvey, C. A. (2010). Finding and sustaining employment: a qualitative meta-synthesis of mental health consumer views. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 77(5), 303-314.
- Fulmer, C. A., i Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167-1230.
- Greenberg, J., i Baron, R. A. (2008). Behavior in organizations.
- James, L. R., i Jones, A. P. (1976). Organizational structure: A review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behavior. *Organizational behavior and human performance*, 16(1), 74-113.
- Jex, S. M., i Britt, T. W. (2008). Organizational psychology: A scientist-practitioner approach. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Judge, T. A., i Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual review of psychology*, 63, 341-367.
- Judge, T. A., i Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. *The science of subjective well-being*, 393-413.
- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public opinion quarterly*, 24(2), 163-204.
- Katz, D. i Kahn, R. (1978). The Social Psychology of Organizations (2nd edition). New York: Wiley.
- Khan, T. I., Jam, F. A., Akbar, A., Khan, M. B., i Hijazi, S. T. (2011). Job involvement as predictor of employee commitment: Evidence from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 6(4), 252.
- Korsgaard, M. A., Brower, H. H., i Lester, S. W. (2014). It Isn't Always Mutual A Critical Review of Dyadic Trust. *Journal of Management*, 41(1), 47-70.

- Lavelle, J. J., McMahan, G. C., i Harris, C. M. 2009. Fairness in human resource management, social exchange relationships, and citizenship behavior: Testing linkages of the target similarity model among nurses in the United States. *International Journal of Human Resource Management*, 20, 2419-2434.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., i Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: the target similarity model. *Journal of management*, 33(6), 841-866.
- Lester, S.W., Turnley, W.H., Bloodgood, J.M. i Bolino, M.C.(2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*,23, 39-56.
- Lubakaya, C. W. (2014). Factors Affecting Job Involvement in an Organization: A Case of Nzoia Sugar Company Limited. *International Journal of Innovative Research and Development*, 3(6), 77-105.
- Lunenburg, C.F. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1-6.
- Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., i Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, 15(1), 100-118.
- Mani, V. (2011). Analysis of employee engagement and its predictors. *International Journal of Human Resource Studies*, 1(2), 15-26.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., i Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McCormack Brown, K.(1999). Theory of Reasoned Action / Theory of Planned Behavior. University of South Florida.
- Morgeson, F. P. i Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24(2), 249-265.
- Perrone, V., Zaheer, A., i McEvily, B. (2003). Free to be trusted? Organizational constraints on trust at the boundaries. *Organization Science*, 14 (4), 422-439.

Meyer, J. i Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. London: Sage.

Nakonezny, P. A., i Denton, W. H. (2008). Marital relationships: A social exchange theory perspective. *The American Journal of Family Therapy*, 36(5), 402-412

O'Driscoll, M. P., i Randall, D. M. (1999). Perceived Organisational Support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology: An International Review*. 48(2), 197-209.

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.

Petz, B. (Ur.), (1992). *Psihologijski rječnik*. Prosvjeta, Zagreb.

Prišlin, R. (1991), Kada se i kako ponašanje slaže s našim stavovima, u: Kolesarić, V., Krizmanić, M. i Petz, B. (ur.), *Uvod u psihologiju (suvremena znanstvena i primijenjena psihologija)*, str. 175-215, Zagreb, Grafički zavod Hrvatske.

Rhoades, L., i Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.

Schleicher, Deidra J., Hansen, S. Duane i Fox, Kevin E. (2011). Job attitudes and work values.

Schoorman, F. D., Mayer, R. C., i Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management review*, 32(2), 344-354.

Shanker, M., i Bin Sayeed, O. (2015). Organizational Commitment: Some Linkages with Emotional Intelligence. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51(2), 312-326.

Sharma, B. R., Srivastava, V. N., Ningthoujam, S., i Arora, V. (2012). Job involvement as a key component of work motivation: search for predictors. *Indian Journal of Industrial Relations*, 325-340.

Simons, T. L., i Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of applied psychology*, 85(1), 102.

Solinger, O. N., Olffen, W. V., i Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93, 70–83.

Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. California: Sage.

Starnes, B. J., Truhon, S. A., i McCarthy, V. (2010). Organizational trust: employee-employer relationships. *Human Development & Leadership Division*,6, 1-18.

Van der Walt, F., i Swanepoel, H. (2015). The relationship between workplace spirituality and job involvement: a South African study. *African Journal of Business and Economic Research*, 10(1), 95-116.

Weber, P. S., i Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 291-300.

Zhang, X., i Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 150-164.