



doi:10.5559/di.22.1.07

ODGOVORNO ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE: PROVJERA KONSTRUKTA NA HRVATSKOM UZORKU

Zvezdan PENEZIĆ
Sveučilište u Zadru, Zadar

Ivana RAK
Osnovna škola Antuna Mihanovića Petropoljskog, Drniš

Ana SLIŠKOVIĆ
Sveučilište u Zadru, Zadar

UDK: 65.013(497.5)
Izvorni znanstveni rad

Primljeno: 15. 1. 2013.

Osnovni cilj ovog istraživanja bila je provjera konstrukta odgovornoga organizacijskog ponašanja na hrvatskom uzorku ispitanika. Ispitivanje je provedeno metodom ankete na 195 zaposlenika u bankama. Rezultati su potvrdili postojanje pet dimenzija konstrukta: altruizam, savjesnost, građanske vrline, uljudnost i fer ponašanje te upozorili na razlike u pojedinim dimenzijama konstrukta s obzirom na sociodemografske osobine. Ispitanici jedino dimenziju altruizma doživljavaju potpuno izvan radne uloge te općenito izvode više odgovornoga organizacijskog ponašanja ako smatraju da je takvo ponašanje propisano ugovorom i da će za to biti nagrađeni. Ispitivanje, nadalje, upućuje na značajnu povezanost između gotovo svih dimenzija odgovornoga organizacijskog ponašanja i percepcije proceduralne i interakcijske pravednosti, dok takav odnos nije dobiven za distributivnu pravednost. Konačno, rezultati pokazuju da se u osnovi značajnog odnosa između dimenzije altruizma i zadovoljstva poslom nalazi percepcija razine proceduralne pravednosti. S obzirom na to da ispitanici većinu oblika odgovornoga organizacijskog ponašanja percipiraju kao ponašanja koja se evaluiraju i nagrađuju, daljnja istraživanja konstrukta trebala bi uzeti u obzir i uparene procjene nadređenih.

Ključne riječi: odgovorno organizacijsko ponašanje, radna uloga, organizacijska pravednost, zadovoljstvo poslom

✉ Zvezdan Penezić, Odjel za psihologiju, Sveučilište u Zadru, Krešimirova obala 2, 23 000 Zadar, Hrvatska.
E-mail: zvezdan@unizd.hr

UVOD

Konstrukat *odgovorno organizacijsko ponašanje* (eng. *organizational citizenship behaviors*) (u daljnjem tekstu OOP) Organ je definirao kao "diskrecijska individualna ponašanja koja nisu direktno ili eksplicitno priznata od formalnoga sustava nagrađivanja, a koja u najužem smislu potpomažu učinkovito funkcioniranje organizacije" (Organ, 1988, str. 4). Pri tome pojam "diskrecijska" označuje ponašanja koja nisu nametnuta radnom ulogom ili uvjetima navedenima u radnom ugovoru, nego su takva ponašanja pitanje vlastita izbora, a njihovo neizvođenje ne smatra se kažnjivim. Takvo ponašanje uključuje, primjerice, pomaganje kolegama koji su izostali s posla, dobrovoljno javljanje za dodatne dužnosti i pozitivno predstavljanje radne organizacije u javnosti (Organ, 1990; Pond, Nacoste, Mohr i Rodriguez, 1997; Blakely, Andrews i Moorman, 2005). Odgovorna organizacijska ponašanja služe kao psihološki i socijalni kontekst posla te pridonose organizacijskoj učinkovitosti (Blakely i sur., 2005).

Teorijska ishodišta

Smith, Organ i Near (1983) prvu su skalu za mjerenje OOP-a konstruirali tako što su tražili od velikoga broja rukovoditelja raznih organizacija da opišu primjere ponašanja na poslu koja pomažu, ali nisu nužna. Istraživanjem u kojem su upotrijebljene dobivene čestice utvrđena su dva faktora: altruizam i generalizirano poštovanje. Altruizam je uključivao ponašanja kojima je izravni cilj pomaganje specifičnoj drugoj osobi, primjerice, usmjeravanje novih zaposlenika ili pružanje pomoći kolegama koji imaju mnogo posla, a generalizirano poštovanje (eng. *generalized compliance*) ponašanja koja ne pružaju trenutnu pomoć određenoj osobi, nego neizravno pomažu svima uključenima u sustav organizacije. U ovo ulazi točan dolazak na posao, neupotreba radnog vremena na nevažne stvari, poput obavljanja osobnih telefonskih razgovora i sl.

Konstrukat OOP-a s vremenom je rekonstruiran (Organ, 1988) te je predstavljeno pet dimenzija OOP-a: altruizam, uljudnost, savjesnost, građanske vrline i fer ponašanje. Dimenzija altruizma definirana je kao ponašanja usmjerena prema pomoći specifičnom kolegi u obavljanju radnoga zadatka ili rješavanju problema vezanog uz radnu organizaciju. Dimenzija uljudnosti (eng. *courtesy*) sadrži geste i ponašanja koja su usmjerena na sprečavanje nastanka problema s kolegama. Uključuje, primjerice, dogovor s kolegama prije poduzimanja postupaka koji bi mogli djelovati na njih, pravodobno obavješćavanje kolega i nadređenog o vlastitu izostanku s posla i sl. Savjesnost (eng. *conscientiousness*) jest dimenzija OOP-a koja podrazumijeva prihvatanje i pridržavanje pravila, propisa i procedura radne organizacije, i to daleko iznad minimalnih zahtjeva radne organizacije. Dimenzija građanske vrline (eng.

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 22 (2013), BR. 1,
STR. 121-141

PENEZIĆ, Z., RAK, I.,
SLIŠKOVIĆ, A.:
ODGOVORNO...

civic virtue) podrazumijeva odgovorno sudjelovanje u upravljanju organizacijom, a uključuje sudjelovanje u aktivnostima koje su zaposleniku dostupne, kao što su odlasci na sastanke, glasanje i sl. Konačno, fer ponašanje (eng. *sportsmanship*) odnosi se na ponašanja toleriranja neizbježnih nezgoda i neugodnosti na poslu bez prevelikoga žaljenja. "Pravi igrači" (eng. *good sports*) voljni su žrtvovati vlastiti interes za dobrobit grupe te odbijanje vlastitih ideja ne doživljavaju osobno (Podsakoff, MacKenzie, Paine i Bachrach, 2000).

S obzirom na relativno velik broj dimenzija koje kovarijaju, te još više s obzirom na velik broj srodnih i sličnih dimenzija konstrukta OOP-a u literaturi, Spitzmuller i sur. (2008), radi jasnoće u ovom istraživačkom području, predlažu jednostavnu podjelu OOP-a na dvije kategorije: 1) OOP usmjeren na pojedince i 2) OOP usmjeren na organizaciju. Ova podjela zapravo slijedi prvotni Organov model, a autori naglašavaju da se antecedenti i posljedice pojedinih dimenzija OOP-a razlikuju jedino u ovisnosti o tome je li riječ o OOP-u usmjerenom prema pojedincu (interpersonalne dimenzije, kao što je npr. altruizam) ili prema organizaciji (impersonalne dimenzije, kao što je savjesnost).

Procjena OOP-a kao ponašanja unutar ili izvan radne uloge

Jedna od temeljnih postavki vezanih za konstrukt OOP-a jest da ponašanja koja su formalno propisana za određeno radno mjesto te ponašanja koja se izravno nagrađuju ne bi trebala ulaziti u OOP (Organ, 1988). U ranim istraživanjima konstrukta kretalo se od pretpostavke da su ponašanja koja procjenjuje tipična skala OOP-a univerzalno percipirana od zaposlenika, nadređenih i podređenih podjednako kao ponašanja izvan radne uloge. Organ (1997) smatra da jedan od razloga nejasnoća u procjeni je li neko ponašanje izvan ili unutar radne uloge jest taj što su se s vremenom poslovi odmakli od jasno definiranih opisa zadataka i odgovornosti, što je zaposlenicima otežalo procjenu o tome što je unutar, a što izvan njihovih radnih uloga. Nadalje, s obzirom na to da je dovedena u pitanje i postavka da OOP nije formalno nagrađen od organizacije, Organ (1997) dodatno objašnjava da ovakva ponašanja mogu rezultirati nekim oblikom nagrade, ali je nagrađivanje indirektno, nesigurno i nije ugrađeno u organizacijski formalni sustav nagrađivanja.

Mnogi autori (npr. Morrison, 1994; Pond i sur., 1997; Kidder, 2002; Wanxian i Weiwu, 2007) predlažu da se prilikom proučavanja OOP-a od zaposlenika traži da na skali OOP-a označe ponašanja za koja smatraju da se formalno evaluiraju te ona za koja smatraju da se formalno ne evaluiraju. Rezultati istraživanja Ponda i sur. (1997) pokazuju da zaposlenici uglavnom vjeruju kako se većina ponašanja na tipičnoj skali OOP-a formalno evaluira od njihova nadređenog, dok oni

koji ne vjeruju da se ta ponašanja evaluiraju izvode manje OOP-a.

Antecedenti i posljedice OOP-a

OOP je od izvanredne važnosti za radne organizacije, jer rezultira pozitivnim ishodima i na individualnoj i na organizacijskoj razini. Novija istraživanja sve se više usmjeravaju na načine i mehanizme povezanosti između OOP-a i radnog učinka na individualnoj, grupnoj i organizacijskoj razini (npr. Nielsen, Hrivnak i Shaw, 2009; Mackenzie, Podsakoff i Podsakoff, 2011; Ozer, 2011). Spitzmuller, Van Dyne i Ilies (2008) upozoravaju na to da interpersonalni oblici OOP-a imaju i potencijalne učinke na dobrobit, psihičko i tjelesno zdravlje te socijalnu integraciju zaposlenika, što je u dosadašnjim istraživanjima zanemarivano.

Dio individualnih razlika u procjeni OOP-a vezan je uz položaj osobe u organizaciji. Rezultati pokazuju da nadređeni imaju šire definicije radnih uloga od zaposlenika (npr. Lam, Hui i Law, 1999), što Wanxian i Weiwu (2007) objašnjavaju pretpostavkom da što veću poziciju u organizaciji pojedinac zauzima, ima i više odgovornosti, šire percipira radnu ulogu i vjerojatnije je da OOP smatra ponašanjem unutar radne uloge.

S obzirom na prisutnost spolnih stereotipa u procjeni učinka u radnim organizacijama (Allen, 2006), spol je jedan od antecedenata OOP-a. Istraživanja su pokazala da je manje vjerojatno da će se spolne pristranosti dogoditi u situaciji jasnih i nepobitnih informacija o radnom učinku (Allen, 2006). Kidder (2002) naglašava da dimenzija altruizma uključuje ponašanja koja se očekuju od žena i od zanimanja koja su stereotipno ženska, dok, s druge strane, dimenzija građanske vrline kao oblik OOP-a uključuje ponašanja koja su povezana s maskulnim stereotipima, pa se stoga mogu više očekivati od muškaraca i muških zanimanja.

Percepcija OOP-a kao ponašanja unutar/izvan radne uloge ovisi o dobi zaposlenika. Stariji zaposlenici percipiraju OOP u većoj mjeri kao ponašanja unutar radne uloge (Wanxian i Weiwu, 2007), što autori pripisuju generacijskom jazu u istočnim kulturama. Njihova je pretpostavka da mlađi zaposlenici stavljaju veći naglasak na osobni interes i osobno dostignuće nego na interpersonalni sklad i brigu za dobrobit radne organizacije, što je pak obilježje njihovih starijih kolega.

Porastom radnoga staža u organizaciji, zaposlenici imaju tendenciju doživljavati pojedinačne radne zadatke kao međusobno povezane i kognitivno ih organizirati u šire kategorije, pa će vjerojatnije definirati radnu ulogu šire (Morrison, 1994). Radne organizacije uglavnom nagrađuju radni staž zbog očekivanja da su stariji zaposlenici iskusniji i socioemocionalno mudriji. Zaposlenici s dužim radnim stažem privrženiji su organizaciji i odaniji, pa stoga povećavaju produktivnost i o-

lakšavaju tijek rada (Fisher i Smith, 2004). Logična je pretpostavka da izvode više OOP-a.

Jedna od Organovih (1988) temeljnih pretpostavki bila je da bi izvedba unutar i izvan radne uloge trebala biti više pod utjecajem dispozicijskih varijabli nego motivacijskih faktora i poticaja. Usprkos mišljenju autora koji se bave ovim konstruktom (npr. Borman, 2004) i činjenici da je nekoliko istraživanja (npr. Kamdar, McAllister i Turban, 2006; Ilies, Fulmer, Spitzmuller i Johnson, 2009) potvrdilo vezu savjesnosti i ugodnosti (iz petofaktorskoga modela ličnosti) i OOP-a, dispozicijska osnova OOP-a većinom nije potvrđena. Ipak, treba naglasiti da je tek malen broj dispozicijskih varijabli ispitivan u istraživanjima OOP-a. U istraživanju na hrvatskom uzorku (Kračić, Pletikosić i Grabar, 2011) utvrđeno je da crte ličnosti, kao što su otvorenost i ekstraverzija, predviđaju interpersonalne oblike OOP-a, no s obzirom na to da su uzorak činili zaposlenici jedne hotelsko-ugostiteljske organizacije, rezultati se ne mogu generalizirati za druge djelatnosti.

S druge strane, postoji implicitna pretpostavka da su u osnovi OOP-a motivacijske varijable. Iako su prosocijalni motivi i motivi pomaganja proglašeni apriori glavnim motivima OOP-a, mogući su i drugi motivi (Pond i sur., 1997). Morrison (1994) smatra da razni kognitivni, motivacijski i situacijski faktori utječu na to kako će zaposlenici definirati svoje radne uloge, utječući time i na frekvenciju izvođenja OOP-a.

Odnos OOP-a i percepcije organizacijske pravednosti

Istraživanja koja su potvrdila značajnu povezanost zadovoljstva poslom i izvedbe OOP-a otvorila su vrata ispitivanju odnosa drugih stavova prema poslu i izvedbi OOP-a (Moorman i Byrne, 2005). Jedan od takvih stavova jest percepcija organizacijske pravednosti.

Pojam organizacijske pravednosti uveo je Greenberg (1987), a može ga se definirati kao zaposlenikovu procjenu o tome tretira li ga organizacija pravedno. Teorijska osnova ovoga konstrukta počiva na Adamsovoj teoriji jednakosti (Adams, 1963), prema kojoj individualne procjene jednakosti i nejednakosti proizlaze iz usporedbe s drugima na osnovi uloženoga i dobivenoga. Postoje tri osnovna oblika organizacijske pravednosti. Distributivna se odnosi na percipiranu pravednost raspodjele resursa unutar organizacije. Zaposlenici procjenjuju jesu li dobiveni ishodi (npr. procjena izvedbe, plaća, promaknuće) pravedni s obzirom na njihov uloženi trud. Proceduralna se odnosi na percipiranu kvalitetu procesa donošenja odluka, odnosno uključuju li procedure donošenja odluka mišljenje svih zainteresiranih strana, jesu li dosljedne, nepristrane, precizne, podložne ispravcima i etične (Kausto, Elo, Lipponen i Elovainio, 2005). Na trećem je mjestu interakcijska, koja se smatra oblikom proceduralne pravednosti, a odnosi se na tretman

što ga zaposlenici dobivaju od predstavnika organizacije, odnosno nadređenih. Prema Colquittu (2001), interakcijska pravednost sastoji se od dvije komponente: interpersonalne i informacijske pravednosti. Interpersonalna pravednost odnosi se na percipiranu kvalitetu načina na koji se s ljudima postupa u organizaciji, dok se informacijska pravednost odnosi na percepciju pravednosti u komunikacijskim procedurama organizacije (Colquitt i Jackson, 2006).

Moorman je (1991) ustvrdio da, kad se kontrolira odnos pravednosti i OOP-a, zadovoljstvo poslom ne pridonosi objašnjenju dodatne varijance OOP-a. Metaanalizama u kojima je proučavan odnos OOP-a i percepcije pravednosti utvrđene su povezanosti od 0,2 do 0,4 između dimenzija pravednosti i dimenzija OOP-a (Cohen-Charash i Spector, 2001; Moorman i Byrne, 2005).

Jedno od objašnjenja za direktnu vezu OOP-a i organizacijske pravednosti jest mogućnost da zaposlenik definira odnos s nadređenim, organizacijom i kolegama kao odnos socijalne razmjene (Moorman, 1991). Zaposlenici koji doživljavaju odnos s organizacijom kao odnos socijalne razmjene doživljavaju OOP kao obvezu koju duguju organizaciji za pravedan tretman. Stoga, kad zaposlenici percipiraju pravednu radnu okolinu, vjerojatno će se ponašati u skladu sa socijalnom razmjenom i pokazivati više OOP-a (Kamdar i sur., 2006).

Istraživanja koja su se bavila ispitivanjem doprinosa pojedinih oblika organizacijske pravednosti objašnjenju izvodenja OOP-a daju najveću prednost proceduralnoj pravednosti (npr. Moorman, 1991; Bies, Martin i Brockner, 1993). Karriker i Williams (2009) predlažu da bi buduća istraživanja na ovom području, osim samog oblika pravednosti, trebala uzeti u obzir i izvor pravednosti te njihovu međusobnu interakciju.

Rezultati Ponda i sur. (1997) pokazuju da zaposlenici koji percipiraju ponašanja OOP-a kao ponašanja unutar radne uloge izvode više takvih ponašanja kad percipiraju pravedan tretman od nadređenoga. Kamdar i sur. (2006) utvrdili su da zaposlenici koji percipiraju OOP kao ponašanja unutar radne uloge izvode ta ponašanja bez obzira na to jesu li pravedno tretirani. Zaposlenici koji pak doživljavaju OOP kao ponašanja izvan radne uloge izvode takva ponašanja samo u slučaju proceduralne pravednosti, a u slučaju da se pojave dokazi za proceduralnu nepravednost prestaju izvoditi takvo ponašanje.

Ispitivanje dostupne literature pokazalo je da u trenutku planiranja ovog istraživanja na našem području nisu rađena istraživanja konstrukta OOP-a. Stoga je osnovni cilj ovog istraživanja bio provjeriti konstrukt OOP-a na hrvatskom uzorku ispitanika, odnosno provjeriti dimenzionalnost i metrijske karakteristike Uпитnika OOP-a (Konovsky i Organ, 1996) te ispitati postojanje eventualnih razlika u dimenzijama OOP-a

s obzirom na osnovne sociodemografske varijable. U međuvremenu su Krapić i sur. (2011) objavili rad koji se bavi odnosom stavova i crta ličnosti s OOP-om, gdje je, međutim, uzeta druga mjera za ispitivanje OOP-a. Nadalje, zanimalo nas je percipiraju li naši ispitanici OOP kao ponašanje unutar ili izvan radne uloge te postoji li povezanost takve percepcije OOP-a sa samim izvođenjem OOP-a. Dodatni cilj bio je ispitati postojanje povezanosti između pojedinih dimenzija OOP-a s oblicima organizacijske pravednosti, a s obzirom na ranije nalaze o odnosu zadovoljstva poslom, OOP i organizacijske pravednosti (Moorman, 1991; Ilies i sur., 2009), jedno od istraživačkih pitanja bilo je i nalazi li se u osnovi povezanosti izvođenja OOP-a i zadovoljstva plaćom, poslom i životom percepcija organizacijske pravednosti.

METODA

Sudionici

U ispitivanju je sudjelovao prigodan uzorak od 195 zaposlenika u bankama, od čega 172 žene i 23 muškarca. Podaci su prikupljeni u 25 poslovnica banaka u Šibeniku, Zadru, Splitu i Kninu. S obzirom na nejednaku spolnu zastupljenost uzorka, većina analiza rađena je na uzorku žena, a opis njihovih sociodemografskih varijabli prikazan je u Tablici 1. Iznimku čine slučajevi gdje su ispitivane spolne razlike.

● TABLICA 1
Karakteristike
ispitivanog uzorka

Sociodemografska varijabla (N=172)	Kategorije	Uzorak žena
Dob (raspon: 22–58 godina)	30 i manje	59
	31 – 40	55
	41 i više	57
Obrazovanje	Srednja škola	99
	Viša škola i fakultet (21+52)	73
Radno mjesto	Službenik na šalteru	109
	Radi u uredu banke	63
Ukupni radni staž (raspon: 0,3–34 godine)	5 i manje	50
	6 do 10	37
	11 – 19	37
	20 i više	47
Stož zaposlenika u radnoj organizaciji (raspon: 0,3–34 godine)	5 i manje	81
	6 do 10	31
	11 – 19	32
	20 i više	28
Tjedna satnica (raspon: 32–60 sati)	40 i manje	122
	41 i više	40
Položaj u poslovnici	Nadređeni	26
	Nisu nadređeni	146

Instrumenti i postupak

Uz sociodemografske značajke, prikazane u Tablici 1, istraživanjem su zahvaćeni OOP, percepcija organizacijske pravednosti te zadovoljstva životom, poslom i plaćom.

Odgovorna organizacijska ponašanja mjerena su *Upitnikom odgovornog organizacijskog ponašanja* (Konovsky i Organ, 1996). Skala sadrži 32 čestice, koje opisuju pet dimenzija OOP-a. Ispitanici su odgovarali na pitanja na skali Likertova tipa od 5 stupnjeva, gdje 1 znači uopće se ne odnosi na mene, a 5 potpuno se odnosi na mene.

Budući da se ovim istraživanjem željelo provjeriti percipiraju li zaposlenici ponašanja opisana na Upitniku kao ponašanja unutar radne uloge ili kao ponašanja izvan radne uloge, svakoj čestici Upitnika pridodane su dvije kategorije s tvrdnjama: "Navedeno ponašanje propisano je radnim ugovorom" te "Moj nadređeni uzima u obzir navedeno ponašanje prilikom donošenja odluke o plaći, promaknuću ili bonusu". Ove dvije tvrdnje ispituju dva kriterija OOP-a; ponašanje je diskrecijsko i ponašanje se direktno ne nagrađuje. Ispitanici su na ove tvrdnje odgovarali zaokruživanjem odgovora "Da" ili "Ne". Ukupni rezultat za navedene kategorije izračunan je kao indeks širine posla, a dobiven je tako da se zbroj odgovora "Da" za svaku pojedinu dimenziju OOP-a podijelio s brojem čestica koje ta dimenzija sadrži, pa su dobivene vrijednosti indeksa 0 – 1. Indeks širine posla izračunan je posebno za svaku od dvije navedene kategorije procjene.

Percepcija organizacijske pravednosti mjerena je *Upitnikom organizacijske pravednosti* (Colquit, 2001). Upitnik se izvorno sastoji od 20 čestica, a mjeri četiri dimenzije: proceduralnu, distributivnu, interpersonalnu te informacijsku pravednost. Ispitanici su odgovarali na pitanja na skali Likertova tipa od 5 stupnjeva, gdje 1 znači uopće se ne odnosi na mene, a 5 znači potpuno se odnosi na mene. Rezultati konfirmatornih faktorskih analiza pokazali su da je kod podataka dobivenih Upitnikom organizacijske pravednosti najbolje pristajanje imao četverofaktorski model. Indeksi slaganja pokazuju djelomično slaganje pretpostavljenoga modela s podacima $\chi^2=267,428$, $df=98$, $p<0,01$, $\chi^2/df=2,73$, $CFI=0,93$, $TLI=0,91$, $RMSEA=0,09$ (C.I. 0,084-0,114) i $SRMR=0,058$. Budući da se većina vrijednosti kretala u prihvatljivom rasponu, model je prihvaćen. Svaki faktor sadržavao je po četiri čestice, a pouzdanosti tako dobivenih podskala iznosile su za proceduralnu $\alpha=0,88$, distributivnu $\alpha=0,93$, interpersonalnu $\alpha=0,93$, te informacijsku pravednost $\alpha=0,92$. Pri tome sve čestice imaju zasićenja odgovarajućim faktorom veća od 0,70.

Zadovoljstvo životom, zadovoljstvo poslom te zadovoljstvo plaćom mjereni su jednom česticom, a ispitanici su odgovarali zaokruživanjem odgovora na skali Likertova tipa od 5 stupnjeva. Pripadajuća pitanja glasila su: "Koliko ste općenito

zadovoljni vašim ukupnim životom", "Koliko ste općenito zadovoljni vašim poslom" te "Jeste li zadovoljni plaćom". U provedenom istraživanju koeficijent korelacije između zadovoljstva poslom i životom iznosi 0,36, između zadovoljstva poslom i plaćom 0,47, dok korelacija između zadovoljstva životom i plaćom iznosi 0,38 ($p < 0,05$).

Sudjelovanje u ispitivanju bilo je dragovoljno i anonimno, a svodilo se na ispunjavanje upitnika u trajanju od 20-ak minuta.

REZULTATI

Faktorska struktura Upitnika OOP-a

Za provjeru faktorske strukture Upitnika OOP-a provedena je konfirmatorna faktorska analiza programom Statistica 11. Procjene parametara provedene su uz pomoć algoritma maksimalne vjerojatnosti. Matrica sa sirovim podacima služila je kao ulazna matrica, a podaci koji su nedostajali u matrici zamijenjeni su EM-algoritmom (*expectation maximization*). Kao pokazatelji slaganja modela s podacima izračunani su: test hi-kvadrat, omjer hi-kvadrata i broja stupnjeva slobode, CFI (*Comparative Fit Index*), TLI (*Tucker-Lewis Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error Approximation*) i SRMR (*Standardized Root Mean Square*). Vrijednosti CFI i TLI jednake ili veće od 0,90 (Marsh, Balla i McDonald, 1988), SRMR i RMSEA vrijednosti koje se kreću u rasponu od 0,05 do 0,10 (Brown i Cudeck, 1993) te omjer hi-kvadrata (χ^2) i broja stupnjeva slobode manji od 3 upućuju na dobro pristajanje modela s podacima.

Rezultati konfirmatorne faktorske analize petofaktorskoga modela Upitnika OOP-a pokazuju djelomično slaganje pretpostavljenoga modela s podacima $\chi^2=568,862$, $df=289$, $p < 0,01$, $\chi^2/df=1,97$, CFI=0,76, TLI=0,73, RMSEA=0,076 (C.I. 0,067-0,085) i SRMR=0,088. Vrijednosti RMSEA i SRMR kreću se u prihvatljivom rasponu od 0,05 do 0,10, a omjer hi-kvadrata i broja stupnjeva slobode manji je od 2. No inkrementalni indeksi slaganja (CFI i TLI) nalaze se ispod prihvatljive granice od 0,90. Iako inkrementalni indeksi slaganja (CFI i TLI) sugeriraju odbacivanje modela, prilikom interpretacije indeksa slaganja važno je imati na umu da na veličinu pojedinih indeksa slaganja često utječu činitelji kao što su veličina uzorka, kompleksnost modela, metoda procjene parametra, normalitet ili sama vrsta podataka (Brown, 2006). Stoga smo kao najpogodniji prihvatili ovaj model.

Dimenziju *altruizma* oblikuje pet čestica, a najbolje je opisuje čestica "Pomažem kolegama koji su bili odsutni".

Kod dimenzije *savjesnosti* zadržane su četiri čestice, a ova se dimenzija sastoji od ponašanja koja predstavljaju internalizaciju pravila poduzeća, a dobro je opisuje čestica "Uvijek dolazim na posao na vrijeme, bez obzira na vremenske prilike i prometne gužve".

Dimenziju *građanske vrline* oblikuju četiri čestice, a ispituje ponašanja koja odražavaju odgovorno sudjelovanje u upravljanju radnom organizacijom ("Prisustvujem i imam aktivnu ulogu na sastancima poduzeća").

Dimenzija *uljudnost* opisana je kroz osam čestica koje zahvaćaju ponašanja sprečavanja nastanka problema s kolegama te je najbolje opisuje čestica "Savjetujem se s nadređenim ili s kolegama na koje bi moje odluke mogle utjecati".

Dimenzija *fer ponašanje* sastoji se od pet čestica koje predstavljaju ponašanja koja se odnose na zadržavanje pozitivnog stava na poslu. Ovaj faktor dobro opisuju čestice "Nevoljko prihvaćam promjene što ih predlaže poduzeće" te "Previše se žalim oko nevažnih stvari".

Cronbach-alpha dimenzija OOP-a redom iznosi 0,68, 0,79, 0,69, 0,74 i 0,68, a sve čestice imale su zasićenja odgovarajućim faktorom veća od 0,35.

Kao što je očekivano na osnovi dosadašnjih istraživanja konstrukta OOP-a, rezultati na njegovim dimenzijama međusobno statistički značajno koreliraju (Tablica 2).

● **TABLICA 2**
Deskriptivni parametri
te međusobne
korelacije dimenzija
OOP-a

Faktor	N	Raspon	M	SD	1	2	3	4	5
1. Altruizam	164	2,60 – 5	4,11	0,56	1	0,37*	0,55*	0,49*	0,12
2. Savjesnost	161	1,25 – 5	4,56	0,56		1	0,33*	0,34*	0,16*
3. Građanske vrline	164	1,25 – 5	3,63	0,77			1	0,35*	0,09
4. Uljudnost	164	3,25 – 5	4,47	0,42				1	0,19*
5. Fer ponašanje	161	1,00 – 5	3,61	0,80					1

* $p < 0,05$

Percepcija OOP-a kao ponašanja unutar ili izvan radne uloge

● **TABLICA 3**
Deskriptivni parametri
dimenzija OOP-a za
kategorije "Navedena
su ponašanja
propisana radnim
ugovorom" (R. U.) i
"Nadređeni uzima u
obzir navedena
ponašanja prilikom
donošenja odluka o
plaći, promaknuću ili
bonusu" (N.)

Deskriptivni parametri (Tablica 3) pokazuju da ispitanice većinu ponašanja na dimenzijama savjesnost, uljudnost te fer ponašanje procjenjuju kao ponašanja koja ulaze u radne uloge. Iznimka je dimenzija altruizma, gdje je većina ponašanja procijenjena kao ona koja nisu propisana radnim ugovorom. Uz iznimku dimenzije fer ponašanje, gdje se većina ponašanja doživljava kao ona koja nadređeni uzima u obzir prilikom donošenja odluke o plaći, promaknuću ili bonusu, većina ponašanja koja opisuju ostale četiri dimenzije procijenjena su kao ona koja nadređeni ne evaluira.

Dimenzija	R. U.			N.		
	Raspon	M	SD	Raspon	M	SD
1. Altruizam r. u.	0 – 1	0,44	0,39	0 – 1	0,35	0,40
2. Savjesnost	0 – 0,8	0,63	0,27	0 – 1	0,44	0,42
3. Građanske vrline r. u.	0 – 1	0,51	0,36	0 – 1	0,38	0,41
4. Uljudnost r. u.	0 – 1	0,68	0,34	0 – 1	0,42	0,42
5. Fer ponašanje r. u.	0 – 1	0,69	0,33	0 – 1	0,67	0,42

Na osnovi procjene ispitanika, u navedene dvije kategorije može se zaključiti da ispitanici smatraju kako većina takva ponašanja ulazi u njihov posao, ali u isto vrijeme smatraju da njihovi nadređeni ne uzimaju u obzir izvođenje većine navedenih ponašanja prilikom donošenja odluka o plaći, promaknuću ili bonusu.

Odnos između izvođenja OOP-a i percepcije takva ponašanja kao ponašanja unutar ili izvan radne uloge

● **TABLICA 4**
Korelacije između pojedinih dimenzija OOP-a i indeksa širine posla dimenzija OOP-a za kategorije "Navedeno ponašanje propisano je radnim ugovorom" (R. U.) i "Navedeno ponašanje procjenjuje moj nadređeni" (N.)

Rezultati korelacijskih analiza (Tablica 4) pokazuju da postoji značajna pozitivna korelacija između izvođenja ponašanja na dimenzijama građanske vrline i fer ponašanje i procjene da su ponašanja na tim dimenzijama propisana radnim ugovorom. Ispitanice koje izvode više ponašanja na ovim dimenzijama ujedno procjenjuju da je više tih ponašanja propisano radnim ugovorom. Nadalje, postoji značajna korelacija između izvođenja ponašanja na dimenzijama altruizam, savjesnost, građanske vrline i uljudnost te procjene da nadređeni izvođenje takvih ponašanja uzima u obzir prilikom donošenja odluka o plaći, promaknuću ili bonusu.

Dimenzija	R. U.					N.				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Altruizam	-0,03	-0,10	0,04	-0,15	-0,06	0,21*	0,20*	0,22*	0,12	-0,17*
2. Savjesnost	-0,10	0,01	-0,09	-0,17*	-0,07	0,24*	0,25*	0,21*	0,15	-0,22*
3. Građanske vrline	0,08	0,04	0,21*	0,00	-0,03	0,36*	0,31*	0,45*	0,31*	-0,27*
4. Uljudnost	-0,08	-0,12	-0,00	-0,09	-0,10	0,25*	0,17*	0,27*	0,21*	-0,22*
5. Fer ponašanje	-0,08	0,01	0,07	-0,05	0,25*	0,14	0,08	0,23*	0,17*	0,05

p<0,05

OOP s obzirom na neke sociodemografske varijable

Rezultati provedenog istraživanja pokazali su značajne efekte nekih sociodemografskih varijabli na pojedine dimenzije OOP-a. U daljnjem će tekstu biti navedeni rezultati samo onih analiza koje su utvrdile značajne razlike.

Rezultati Mann-Whitneyeva testa pokazuju da se muškarci i žene statistički značajno razlikuju s obzirom na izvođenje OOP-a na dimenzijama altruizam ($Z=-2,53$, $p<0,01$) i savjesnost ($Z=-2,56$, $p<0,01$). Žene, za razliku od muških kolega, izvode više ponašanja na navedenim dimenzijama.

Rezultati t-testova pokazuju značajne efekte položaja zaposlenica na OOP na dimenzijama altruizam ($t=2,19$, $df=162$, $p<0,05$, $d=0,488$) i građanske vrline ($t=2,89$, $df=162$, $p<0,01$, $d=0,646$). Zaposlenice koje imaju nadređeni položaj izvještavaju o višoj razini altruizma i građanskih vrlina, za razliku od ostalih zaposlenica (altruizam: $M_{NP}=4,35$ vs $M_{OZ}=4,08$,

građanske vrline: $M_{NP}=4,05$ vs $M_{OZ}=3,56$). Dobiveni su i značajni efekti položaja na percepciju dimenzija savjesnosti ($t=2,37$, $df=152$, $p<0,05$, $d=0,569$), građanskih vrlina ($t=2,78$, $df=160$, $p<0,05$, $d=0,605$) i uljudnosti ($t=2,47$, $df=160$, $p<0,05$, $d=0,536$) kao ponašanja koja njihov nadređeni uzima u obzir prilikom donošenja odluke o plaći, promaknuću ili bonusu. Zaposlenice koje imaju nadređeni položaj doživljavaju svoju radnu ulogu, izraženo ovim kriterijem, širom u odnosu na ostale zaposlenice.

U pogledu radne satnice, sudionice ovog istraživanja podijeljene su u dvije kategorije: one koje izvještavaju da rade 40 i manje sati tjedno i one koje izvještavaju da rade više od 40 sati tjedno. Rezultati t-testova između ove dvije skupine ispitanica pokazuju značajnu razliku samo na dimenziji građanskih vrlina ($t=-2,84$, $df=152$, $p<0,05$, $d=-0,527$). Zaposlenice koje rade više od 40 sati tjedno izvode više OOP-a na ovoj dimenziji u odnosu na zaposlenice koje rade 40 i manje sati tjedno.

Zaposlenice su podijeljene u tri dobne kategorije: 30 i manje godina (mlađe), 31-40 godina (srednja dob) i 41 i više godina (starije). Rezultati upućuju na značajne efekte dobi na dimenzijama altruizma ($F=4,37$, $df=2/157$, $p<0,01$) i uljudnosti ($F=10,26$, $df=2/157$, $p<0,01$). *Post-hoc* analiza (Schefféov test) pokazala je značajnu razliku na dimenziji altruizam između mlađih i srednje dobne kategorije. Mlađe zaposlenice izvode više takvih ponašanja u odnosu na srednju dobnu kategoriju ($M=4,26$ vs $M=3,95$). Za dimenziju uljudnosti *post-hoc* testiranje pokazuje značajne razlike između sve tri kategorije. O najvišoj razini uljudnosti izvještavaju najmlađe zaposlenice ($M=4,61$), dok srednja dobna kategorija ima najniže rezultate na ovoj dimenziji ($M=4,27$).

Dobiveni su značajni učinci dobi na percepciji dimenzija altruizam ($F=3,23$, $df=2/114$, $p<0,05$) i fer ponašanje ($F=3,78$, $df=2/114$, $p<0,05$) kao ponašanja koja su propisana radnim ugovorom. *Post-hoc* analize pokazuju da postoji značajna razlika u ovim dimenzijama između najmlađih i najstarijih, premda ne u istom smjeru. Najstarije ispitanice procjenjuju da je veći broj ponašanja na dimenziji altruizma ($M=0,56$) propisan radnim ugovorom te da je propisan manji broj ponašanja na dimenziji fer ponašanje ($M=0,61$). Prosječne vrijednosti ovog indeksa širine posla na dimenzijama altruizam i fer ponašanje dobivene za kategoriju najmlađih redom iznose: 0,35 i 0,79.

Odnos između OOP-a i percepcije organizacijske pravednosti te zadovoljstva životom, poslom i plaćom

Rezultati korelacijskih analiza (Tablica 5) pokazuju da je interpersonalna pravednost u značajnim korelacijama s gotovo svim dimenzijama OOP-a (iznimka je dimenzija savjesnosti). Proceduralna i informacijska pravednost u značajnim su korela-

cijama s dimenzijama altruizam, građanske vrline i uljudnost, a distributivna pravednost nije se pokazala značajnim korelatom ni jedne dimenzije OOP-a.

● **TABLICA 5**
Korelacije između pojedinih dimenzija OOP-a s dimenzijama organizacijske pravednosti i s pojedinim aspektima zadovoljstva

Zadovoljstvo poslom u korelaciji je s izvođenjem ponašanja na četiri dimenzije OOP-a (altruizam, građanske vrline, uljudnost i fer ponašanje). Zadovoljstvo plaćom je u korelaciji s izvođenjem ponašanja na dimenzijama uljudnost i fer ponašanje, a zadovoljstvo životom s izvođenjem ponašanja na dimenziji građanske vrline.

	Altruizam	Savjesnost	Građanske vrline	Uljudnost	Fer ponašanje
Pravednost					
Proceduralna	0,30*	0,05	0,37*	0,28*	0,05
Distributivna	0,06	0,04	0,10	0,13	0,10
Interpersonalna	0,19*	0,05	0,27*	0,25*	0,17*
Informacijska	0,20*	0,02	0,26*	0,23*	0,15
Zadovoljstvo					
plaćom	0,09	0,06	0,15	0,17*	0,19*
poslom	0,20*	0,07	0,20*	0,25*	0,18*
životom	0,14	0,08	0,23*	0,00	0,14

*p<0,05

● **TABLICA 6**
Korelacije između percepcije organizacijske pravednosti i aspekata zadovoljstva

Daljnja obradba rezultata pokazala je da su pojedine dimenzije organizacijske pravednosti u značajnim umjerenim korelacijama sa sva tri aspekta zadovoljstva (Tablica 6).

	Zadovoljstvo plaćom	Zadovoljstvo poslom	Zadovoljstvo životom
Proceduralna pravednost	0,27*	0,42*	0,28*
Distributivna pravednost	0,45*	0,37*	0,29*
Interpersonalna pravednost	0,28*	0,30*	0,29*
Informacijska pravednost	0,28*	0,36*	0,22*

*p<0,05

S obzirom na međusobne odnose između zadovoljstva plaćom, poslom i životom, percepcije organizacijske pravednosti i izvođenja većine OOP-a, pokušalo se utvrditi nalazi li se u osnovi značajnog odnosa zadovoljstva i dimenzija OOP-a percepcija organizacijske pravednosti. Provedeno je pet hijerarhijskih regresijskih analiza, pri čemu je pet dimenzija OOP-a predstavljalo kriterijske varijable. U prvom koraku svih analiza uvedena su tri aspekta zadovoljstva, a u drugom koraku četiri dimenzije organizacijske pravednosti. S obzirom na to da se ispitivani prediktori nisu pokazali značajnima u objašnjenju dimenzija savjesnost i fer ponašanje, u Tablici 7 prikazani su rezultati hijerarhijskih regresijskih analiza za preosta-

● **TABLICA 7**
Rezultati hijerarhijskih
regresijskih analiza
s dimenzijama OOP-a
kao kriterijskim
varijablama

le dimenzije. Zadovoljstvo poslom pokazalo se značajnim prediktorom dimenzije altruizam, međutim uvođenjem dimenzija percepcije organizacijske pravednosti gubi se značajan odnos između zadovoljstva poslom i altruizma, pa jedini značajni prediktor kriterija postaje percepcija proceduralne pravednosti. Iako ispitivani prediktori objašnjavaju značajno varijancu dimenzije građanske vrline, ni jedan od prediktora ne pokazuje značajan samostalni doprinos. U pogledu dimenzije uljudnost značajnim prediktorima pokazali su se zadovoljstvo životom te proceduralna i distributivna pravednost.

Prediktori	Altruizam			Građanske vrline			Uljudnost		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
	R=0,280; R ² =0,078 F(3,131)=3,71; p<0,01			R=0,309; R ² =0,095 F(3,146)=5,14; p<0,01			R=0,274; R ² =0,075 F(3,146)=3,94; p<0,01		
I. korak									
Zadovoljstvo plaćom	-0,08	-0,84	0,40	0,02	0,21	0,83	-0,02	-0,26	0,80
Zadovoljstvo poslom	0,27	2,84	0,01	0,05	0,49	0,63	0,17	1,89	0,06
Zadovoljstvo životom	0,10	1,05	0,30	0,06	0,69	0,49	0,22	2,59	0,01
	R=0,422; R ² =0,178 F(7,127)=3,93; p<0,01			R=0,478; R ² =0,229 F(7,142)=6,01; p<0,01			R=0,367; R ² =0,135 F(7,142)=3,16; p<0,01		
II. korak									
Zadovoljstvo plaćom	-0,05	-0,48	0,64	0,02	0,20	0,84	0,01	0,13	0,90
Zadovoljstvo poslom	0,17	1,76	0,08	0,06	0,53	0,60	0,05	0,49	0,62
Zadovoljstvo životom	0,06	0,68	0,50	0,06	0,62	0,53	0,18	2,17	0,03
Proceduralna pravednost	0,40	3,59	0,00	-0,00	-0,01	0,99	0,45	4,46	0,00
Distributivna pravednost	-0,19	-1,78	0,08	-0,01	-0,09	0,93	-0,22	-2,25	0,03
Interpersonalna pravednost	-0,04	-0,25	0,81	0,07	0,47	0,64	-0,05	-0,38	0,71
Informacijska pravednost	0,07	0,45	0,65	-0,07	-0,46	0,64	0,11	0,85	0,40
	ΔR^2	F	p	ΔR^2	F	p	ΔR^2	F	p
	0,100	3,86	<0,01	0,133	6,13	<0,01	0,060	2,46	<0,01

RASPRAVA

Konfirmatorna faktorska analiza podataka dobivenih Upitnikom OOP-a (Konovsky i Organ, 1996) na hrvatskom je uzorku, uz iznimku od ukupno šest odbačenih čestica, potvrdila da je u osnovi OOP-a pet dimenzija: altruizam, savjesnost, građanske vrline, uljudnost i fer ponašanje. Pri tome su pouzdanosti pojedinih dimenzija OOP-a niže u odnosu na izvorno istraživanje i kreću se u rasponu od 0,68 do 0,79. U skladu s dosadašnjim istraživanjima konstrukta OOP-a, rezultati na njegovim pojedinim dimenzijama u značajnim su umjerenim korelacijama, što upućuje na njihovu zajedničku osnovu, koja se zasniva na prosocijalnom ponašanju na radnom mjestu, bilo prema kolegama ili prema radnoj organizaciji općenito. Iznimku čini dimenzija fer ponašanje, koja je u niskoj značajnoj korelaciji s dimenzijama savjesnost i uljudnost, pa nije u korelaciji s dimenzijama građanske vrline i altruizam.

Provjera konstrukta OOP-a na našem uzorku uključivala je i ispitivanje osnovne postavke ovoga konstrukta (Smith i sur., 1983), a to je percipiraju li zaposlenici ova ponašanja unutar radne uloge ili kao ponašanja izvan radne uloge. Za utvrđivanje indeksa širine posla pojedinih dimenzija OOP-a uzeta su dva kriterija procjene: jesu li ponašanja propisana radnim ugovorom te uzima li nadređeni u obzir navedena ponašanja prilikom donošenja odluke o plaći, promaknuću ili bonusu. Dobiveni podaci pokazuju da zaposlenici percipiraju većinu ponašanja na dimenzijama savjesnost, uljudnost i fer ponašanje unutar radne uloge, odnosno propisanim radnim ugovorom, dok je za dimenziju građanske vrline indeks širine posla procjenjivan kriterijem radnog ugovora granične vrijednosti. Jedino za dimenziju altruizam ispitanice smatraju da većina ponašanja koje opisuje ova dimenzija ide izvan radne uloge. U pogledu kriterija nagrađivanja od nadređenih, podaci pokazuju da zaposlenice gotovo sve dimenzije OOP-a procjenjuju izvan radne uloge. Budući da je dimenzija altruizma i po kriteriju nagrađivanja od nadređenoga imala najniži indeks širine posla, može se zaključiti da samo ponašanja na dimenziji altruizma zadovoljavaju temeljnu postavku vezanu za OOP; zaposlenice ih percipiraju izvan radne uloge, izvode ih voljno i ujedno smatraju da za to nisu nagrađene.

Iako zaposlenice procjenjuju da su ponašanja na dimenzijama savjesnost, uljudnost i fer ponašanje, te djelomično i na dimenziji građanske vrline, propisana radnim ugovorom, pa su kao takva dio njihova posla i one su ih obvezne izvoditi, ne doživljavaju da njihovi nadređeni nagrađuju ili kažnjavaju takva ponašanja. Ovakva procjena može zapravo odavati mišljenje zaposlenica da njihova nadređenog uopće ne zanima provodi li se takvo ponašanje ili ne, nego mu je prilikom procjene ukupnog učinka zaposlenika važan samo radni učinak. Moguće je da nadređeni smatra kako ovakva ponašanja koriste međuljudskim odnosima u organizaciji i ugodnoj radnoj okolini, ali ih ne smatra važnima za produktivnost da bi dodatno nagradio zaposlenike koji izvode takva ponašanja. Postoji još jedna mogućnost, a ta je da nadređeni nema mogućnost nagrađivanja OOP-a, premda je svjestan njegove vrijednosti. U ovom razmatranju treba uzeti u obzir da su provedenim istraživanjem dobivene samo percepcije zaposlenica o (ne)nagrađivanju OOP-a. U budućim istraživanjima stoga bi bilo vrijedno uz procjene zaposlenika dobiti i uparene procjene njihovih nadređenih o razini ponašanja na pojedinim dimenzijama OOP-a, kao i iskaze nadređenih o tome jesu li takva ponašanja propisana radnim ugovorom te uzimaju li se u obzir prilikom odlučivanja o plaći, napredovanju i slično.

Ispitivanje odnosa između procjene OOP-a kao ponašanja unutar ili izvan radne uloge i same izvedbe takva ponašanja upućuje na zaključak da zaposlenice izvode više OOP-a ako smatraju da je takvo ponašanje propisano ugovorom, ali još više ako smatraju da će za to biti nagrađene. Iako indeks širine posla pokazuje da ispitanice smatraju kako se većina ponašanja pripadnosti organizaciji ne evaluira od nadređenog, dobiveni rezultati pokazuju da zaposlenice koje vjeruju da se takva ponašanja procjenjuju od nadređenog izvode značajno više takvih ponašanja. Na temelju ovog ispitivanja može se samo pretpostaviti da procjena o nagrađivanju takvih ponašanja uzrokuje njihovo veće izvođenje.

Ispitivanje je pokazalo značajne učinke nekih sociodemografskih značajki na izvođenje OOP-a. Tako je dobiveno da žene izvode više ponašanja na dimenzijama altruizam i savjesnost u odnosu na muške kolege. Objašnjenje za dimenziju altruizma zasniva se na činjenici da je za žensku spolnu ulogu karakterističnije više ponašanja pomaganja i više brige o interpersonalnim odnosima (Kidder, 2002). Razlika dobivena za dimenziju savjesnost mogla bi biti odraz veće internalizacije pravila radne organizacije kod žena u odnosu na muškarce. Ipak, s obzirom na manji broj muškaraca u provedenom istraživanju, razlike među muškarcima i ženama u dimenzijama OOP-a treba provjeriti na drugim većim uzorcima. Zaposlenice koje imaju nadređeni položaj izvode više OOP-a na dimenzijama altruizam i građanske vrline u odnosu na ostale zaposlenice, a ujedno u većoj mjeri percipiraju ponašanja na dimenzijama savjesnost, građanske vrline i uljudnost kao ponašanja koja njihov nadređeni uzima u obzir prilikom donošenja odluke o plaći, promaknuću ili bonusu. Moguće je da zaposlenice koje imaju nadređeni položaj izvode više ponašanja na dimenziji građanske vrline zato što njihov nadređeni uzima u obzir takvo ponašanje, a moguće je i da one same, slijedeći primjer svojega nadređenog, za kojeg smatraju da uzima u obzir navedena ponašanja, uzimaju u obzir ta ista ponašanja prilikom procjene svojih zaposlenica. Zaposlenice koje rade više od 40 sati tjedno izvještavaju o većoj razini OOP-a na dimenziji građanske vrline u odnosu na ostale zaposlenice. Moguće je da one rade u poslovnicama banaka koje imaju više posla i prometa, pa tako i same imaju više posla te si zbog toga ne mogu priuštiti nedolazak na posao na vrijeme, neizvršavanje radnih zadataka na vrijeme ili pak trošenje radnog vremena za osobne razgovore i sl. Rezultati ispitivanja upozorili su i na značajne učinke dobi na pojedine dimenzije OOP-a. Iako su se razlike pokazale značajnima samo za dimenzije altruizma i uljudnosti, može se kazati kako najviše OOP-a na našem uzorku izvode najmlađe zaposlenice, što je u suprotnosti s nalazima istraživanja u istočnim kulturama (Wanxian i Wei-

wu, 2007). Dob je imala značajan učinak i na procjenu ponašanja OOP-a unutar/izvan radne uloge. Naime, najstarije ispitanice smatraju da više ponašanja pomaganja kolegama (dimenzija altruizam) ulazi u radne uloge nego što to smatraju najmlađe ispitanice te, suprotno tome, da je manje ponašanja na skali fer ponašanja propisano radnim ugovorom u odnosu na najmlađe kolegice.

S obzirom na značajne međusobne korelacije između pojedinih aspekata zadovoljstva, percepcije organizacijske pravednosti i OOP-a, provedena je hijerarhijska regresijska analiza s dimenzijama OOP-a kao kriterijskim varijablama. Dobiveni rezultati pokazali su da se u osnovi pozitivnog odnosa zadovoljstva poslom i izvođenja ponašanja na dimenziji altruizam nalazi percepcija proceduralne pravednosti, što djelomično potvrđuje naše pretpostavke te je u skladu s nekim ranijim nalazima na ovom području (Moorman, 1991; Ilies i sur., 2009). Ako zaposlenice percipiraju pravednost procedura donošenja odluka gdje su te procedure dosljedne, nepristrane i omogućuju zaposlenicima da iznesu svoje osjećaje i stavove, zaposlenice će biti voljne uzvratiti altruizmom. Dobiveni rezultati idu u prilog percepciji odnosa zaposlenika s radnom organizacijom kao odnosa socijalne razmjene (Kamdar i sur., 2006).

ZAKLJUČAK

S obzirom na važnost ispitivanoga konstrukta na području psihologije rada i organizacijske psihologije te činjenicu da je u istraživačkom smislu u Hrvatskoj gotovo zanemaren, osnovni doprinos provedenog istraživanja ogleda se u ispitivanju Organova teorijskoga modela i upozoravanju na razlike u percepciji ispitanika u hrvatskom uzorku u odnosu na ispitanike u izvornim istraživanjima.

Očita je potreba za daljnjim istraživanjem konstrukta OOP-a na drugim uzorcima, profesionalno heterogenijima i s boljom kontrolom svih sociodemografskih varijabli. Naime, moguće je da su dobiveni rezultati odraz specifične profesije i većinom ženskog uzorka. Daljnja ispitivanja trebala bi provjeriti procjenjuju li nadređeni izvođenje OOP-a prilikom procjene ukupnoga radnog učinka zaposlenika. Bilo bi zanimljivo provesti istraživanje u kojem bi se uparili zaposlenici i njihovi nadređeni, što bi omogućilo da se utvrde sličnosti i razlike između njihovih procjena. Takvim istraživačkim nacrtom moglo bi se provjeriti je li procjena zaposlenika da njegov nadređeni uzima u obzir ponašanja pripadnosti organizaciji točna, slaže li se procjena zaposlenika o izvedbi OOP-a s tom istom procjenom njegova nadređenog te da li nadređeni koji nagrađuju OOP i sami izvode više takva ponašanja da bi služili kao model svojim zaposlenicima.

Konačno, daljnja istraživanja ispitivanoga konstrukta na hrvatskim uzorcima trebala bi se usmjeriti na ispitivanje nje-gove povezanosti s radnom uspješnosti – individualnom i or-ganizacijskom – te psihološkom klimom i kulturom u radnim organizacijama. Dobiveni nalazi mogli bi biti polazište za pla-niranje organizacijskih promjena u radnim organizacijama, pri čemu se misli prije svega na oblikovanje radnih zadataka i organizacijskog ustroja.

LITERATURA

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. doi:10.1037/h0040968
- Allen, T. D. (2006). Rewarding good citizens: The relationship between citizenship behavior, gender, and organizational rewards. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(1), 120–143. doi:10.1111/j.0021-9029.2006.00006.x
- Bies, R. J., Martin, C. L. i Brockner, J. (1993). Just laid off, but still a "good citizen?" only if the process is fair. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 227–238. doi:10.1007/BF01419446
- Blakely, G. L., Andrews, M. C. i Moorman, R. H. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259–273. doi:10.1007/s10869-005-8263-3
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238–241. doi:10.1111/j.0963-7214.2004.00316.x
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Brown, M. W. i Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. U K. A. Bollen i J. S. Long (Ur.), *Testing structural equation models* (str. 36–62). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cohen-Charash, Y. i Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. doi:10.1006/obhd.2001.2958
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. doi:10.1037//0021-9010.86.3.386
- Colquitt, J. A. i Jackson, C. L. (2006). Justice in teams: The context sensitivity of justice rules across individual and team contexts. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 868–899. doi:10.1111/j.0021-9029.2006.00047.x
- Fisher, R. i Smith, P. B. (2004). Values and organizational justice. Performance- and seniority-based allocation criteria in the United Kingdom and Germany. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35(6), 669–688. doi:10.1177/0022022104270110
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. doi:10.2307/257990
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M. i Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction.

- Journal of Applied Psychology*, 94(4), 945–959. doi:10.1037/a0013329
- Kamdar, D., McAllister, D. J. i Turban, D. B. (2006). "All in a day's work": How follower individual differences and justice perceptions predict OCB role definitions and behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 841–855. doi:10.1037/0021-9010.91.4.841
- Karriker, J. H. i Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of Management*, 35(1), 112–135. doi:10.1177/0149206307309265
- Kausto, J., Elo, A. L., Lipponen, J. i Elovainio, M. (2005). Moderating effects of job insecurity in the relationship between procedural justice and employee well-being: Gender differences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(4), 431–452. doi:10.1080/13594320500349813
- Kidder, D. (2002). The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 28(5), 629–648. doi:10.1016/S0149-2063(02)00159-9
- Konovsky, M. i Organ D. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253–266. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199605)17:3<253::AID-JOB747>3.3.CO;2-H
- Krapić, N., Pletikosić, S. i Grabar, N. (2011). Odnos crta ličnosti i stavova prema radu i organizaciji s odgovornim organizacijskim ponašanjem. *Psiholojske teme*, 20(2), 319–336.
- Lam, S. S. K., Hui, C. i Law, K. S. (1999). Organizational citizenship behavior: Comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 594–601. doi:10.1037/0021-9010.84.4.594
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. i Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology*, 64(3), 559–592.
- Marsh, H. W., Balla, J. R. i McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin*, 103, 391–410. doi:10.1037/0033-2909.103.3.391
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 845–855. doi:10.1037/0021-9010.76.6.845
- Moorman, R. H. i Byrne, Z. S. (2005). How does organizational justice affect organizational citizenship behavior? U J. Greenberg i J. A. Colquitt (Ur.), *Handbook of organizational justice* (str. 355–380). London: Lawrence Erlbaum.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543–1567. doi:10.2307/256798
- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A. i Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research. *Small Group Research*, 40(5), 555–577. doi:10.1177/1046496409339630

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 22 (2013), BR. 1,
STR. 121-141

PENEZIĆ, Z., RAK, I.,
SLIŠKOVIĆ, A.:
ODGOVORNO...

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. U B. M. Staw i L. L. Cummings (Ur.), *Research in organizational behavior* (str. 43–72). Greenwich, CT: JAI Press.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. doi:10.1207/s15327043hup1002_2

Ozer, M. (2011). A moderated mediation model of the relationship between organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1328–1336. doi:10.1037/a0023644

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. i Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3): 513–563. doi:10.1177/014920630002600307

Pond, S. B. III., Nacoste, R. W., Mohr, M. F. i Rodriguez, C. M. (1997). The measurement of organizational citizenship behavior: Are we assuming too much? *Journal of Applied Social Psychology*, 27(17), 1527–1544. doi:10.1111/j.1559-1816.1997.tb01611.x

Smith, C. A., Organ, D. W. i Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. doi:10.1037//0021-9010.68.4.653

Spitzmuller, M., Van Dyne, L. i Ilies, R. (2008). Organizational citizenship behavior: A review and extension of its nomological network. U J. Barling i C. L. Cooper (Ur.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (str. 106–123). Thousand Oaks, CA: Sage. doi:10.4135/9781849200448.n7

Wanxian, L. i Weiwu, W. (2007). A demographic study on citizenship behavior as in-role orientation. *Personality and Individual Differences*, 42(2), 225–234. doi:10.1016/j.paid.2006.06.014

Organizational Citizenship Behavior: Verification of a Construct on a Croatian Sample

Zvezdan PENEZIĆ
University of Zadar, Zadar

Ivana RAK
Antun Mihanović Petropoljski Elementary School, Drniš

Ana SLIŠKOVIĆ
University of Zadar, Zadar

Due to the fact that research on organizational citizenship behavior has never been conducted in Croatia, the main aim of this study was to verify a construct on a Croatian sample. The study was carried out using a survey and included 195

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 22 (2013), BR. 1,
STR. 121-141

PENEZIĆ, Z., RAK, I.,
SLIŠKOVIĆ, A.:
ODGOVORNO...

bank employees. The results show a construct that included the following five dimensions: altruism, conscientiousness, civic virtue, courtesy, and sportsmanship. Moreover, the results indicate differences among the particular dimensions with respect to socio-demographic characteristics such as gender, age, position, and working hours. Altruism was the only dimension of the construct which subjects assessed as completely external to the work role, while organizational citizenship behavior, in general, was performed only if such behavior was part of their job description and if they were to be rewarded for it. Furthermore, the results suggest a significant relationship between almost all the dimensions of organizational citizenship behavior and perception of procedural and interactional justice, whereas such a relationship was not obtained for distributive justice. Finally, the results show that perception of the level of procedural justice is the basis of the significant relationship between dimension of altruism and job satisfaction. Further research is needed to verify the construct on heterogeneous samples of employees in different professions. In addition, there is a need for better control of socio-demographic variables. Moreover, considering the fact that subjects perceive organizational citizenship behavior as behaviour that is evaluated and rewarded, further studies should take into account the matched assessment of their superiors.

Keywords: organizational citizenship behavior, work role, organizational justice, job satisfaction