

Povezanost individualnih razlika i stavova prema poslu s odgovornim organizacijskim ponašanjem u funkciji uspješnosti poslovanja

Kišić, Nikolina

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:852569>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerađivanja 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
VARAŽDIN**

Nikolina Kišić

**POVEZANOST INDIVIDUALNIH RAZLIKA I
STAVOVA PREMA POSLU S
ODGOVORNIM ORGANIZACIJSKIM
PONAŠANJEM U FUNKCIJI
USPJEŠNOSTI POSLOVANJA**

DIPLOMSKI RAD

Varaždin, 2021.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
V A R A Ž D I N

Nikolina Kišić

Matični broj: 44607/16–R

Studij: Ekonomika poduzetništva

**POVEZANOST INDIVIDUALNIH RAZLIKA I STAVOVA PREMA
POSLU S ODGOVORNIM ORGANIZACIJSKIM PONAŠANJEM U
FUNKCIJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA**

DIPLOMSKI RAD

Mentor:

Doc. dr. sc. Ivan Malbašić

Varaždin, kolovoz 2021.

Nikolina Kišić

Izjava o izvornosti

Izjavljujem da je moj diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristila drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi

Sažetak

Pred današnje poslovne sustave postavlja se zahtjev da budu konkurentni i da osim profitabilnog poslovanja njihova uspješnost bude razmatrana i putem nefinancijskih pokazatelja. U to se ubraja prilagodljivost poduzeća kojoj se fokus poslovanja stavlja na ključne čimbenike organizacije, a to su ljudi. U ovom je radu analizirana poveznica između individualnih razlika i stavova o poslu s odgovornim organizacijskim ponašanjem koje pridonosi porastu uspješnosti organizacije. Osim teorijskog elaboriranja teme s prikazom najznačajnijih dosadašnjih istraživanja vezanih uz ovu temu, u empirijskom dijelu rada prikazani su rezultati provedenog istraživanja u izabranom poslovnom subjektu te su donijeti odgovarajući zaključci.

Ključne riječi: nefinancijski pokazatelji, ključni čimbenici organizacije, individualne razlike, stavovi, odgovorno organizacijsko ponašanje, uspješnost, ugostiteljski objekt

Sadržaj

Sadržaj	iii
1. Uvod.....	1
2. Koncept odgovornog organizacijskog ponašanja	2
2.1. Dimenzije odgovornog organizacijskog ponašanja	4
2.2. Model odgovornog organizacijskog ponašanja	5
2.3. Teorijski pristup razumijevanju odgovornog organizacijskog ponašanja zaposlenih	7
2.4. Značaj odgovornog organizacijskog ponašanja za performanse i uspješnost poslovanja organizacije	9
3. Utjecaj specifičnih varijabli na odgovorno organizacijsko ponašanje.....	13
3.1. Utjecaj individualnih razlika na odgovorno organizacijsko ponašanje.....	13
3.1.1. Biografske karakteristike	14
3.1.2. Sposobnosti.....	15
3.1.3. Osobnost	17
3.1.4. Percepcija.....	19
3.1.5. Osjećaji i raspoloženja.....	20
3.1.6. Učenje.....	22
3.2. Utjecaj stavova prema poslu na odgovorno organizacijsko ponašanje	23
3.2.1. Zadovoljstvo poslom	24
3.2.2. Zaokupljenost poslom	26
3.2.3. Predanost organizaciji	27
3.2.4. Percipirana podrška od organizacije	28
3.2.5. Angažiranost zaposlenika	30
4. Empirijsko istraživanje o povezanosti individualnih razlika i stavova o poslu s odgovornim organizacijskim ponašanjem.....	33
4.1. Metodologija istraživanja	34
4.2. Uzorak.....	34
4.3. Tijek istraživanja.....	35
5. Rezultati istraživanja odgovornog organizacijskog ponašanja u ugostiteljskom objektu s obzirom na individualne razlike i stavove prema poslu	68
5.1. Znanje i iskustva ispitanika s odgovornim organizacijskim ponašanjem	68
5.2. Utjecaj individualnih razlika i stavova prema poslu na odgovorno organizacijsko ponašanje.....	72
5.3. Utjecaj odgovornog organizacijskog ponašanja na uspješnost poslovanja	77
6. Zaključna razmatranja	80

7. Popis literature	82
8. Popis slika.....	89
9. Popis tablica.....	90
10. Prilozi	91

1. Uvod

Čimbenici utjecaja na organizacijsku uspješnost stoljećima su područje istraživanja organizacijske teorije. U novijem vijeku, sve je više teorija posvećeno ljudskim potencijalima kao osnovnoj snazi organizacije, uslijed čega je nametnuta potreba promatranja nefinancijskog aspekta poslovne uspješnosti.

Cilj je ovog diplomskog analizirati i sistematizirati znanja o odgovornom organizacijskom ponašanju i uspješnosti poslovanja temeljenoj na odgovornom organizacijskom ponašanju, uvažavajući pritom individualne razlike zaposlenika i stavove o poslu. Svrha je rada izraditi analizu utjecaja odgovornog organizacijskog ponašanja na uspješnost unutar uslužne organizacije, te iskazati preporuke za menadžment odabranog poslovnog sustava.

U izradi ovog diplomskog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. U primarne podatke ubraja se intervju koji je proveden s zaposlenicima ugostiteljskog objekta, koji čine reprezentativni uzorak od pet zaposlenika i razlikuju se prema individualnim karakteristikama. Pitanja koja su uključena u intervju obuhvaćaju pitanja s ponuđenim odgovorima i pitanja otvorenog tipa. Uz primarne podatke korišteni su i sekundarni podaci koji uključuju knjige i radovi iz znanstvenih baza podataka. Pri analizi sekundarnih podataka korištene su metode analize i sinteze, deskripcije i komparacije.

Diplomski rad oblikovan je kao kombinacija teorijskog i empirijskog istraživanja. Nakon uvoda, u drugom djelu rada definirani su koncept, model i determinante odgovornog organizacijskog ponašanja te značaj odgovornog organizacijskog ponašanja za performanse i uspješnost poslovanja organizacije. U trećem poglavlju objašnjena je povezanost između spomenutih determinanti odgovornog organizacijskog ponašanja na pojavu njegovih specifičnih oblika u funkciji uspješnosti poslovanja, s naglaskom na dosad provedena istraživanja na tom području. Empirijski dio rada započinje četvrtim poglavljem u kojem je prikazana metodologija istraživanja, definiranje uzorka i instrumenata istraživanja. U petom poglavlju iskazani su rezultati istraživanja o povezanosti individualnih razlika i stavova o poslu i odgovornog organizacijskog ponašanja u funkciji uspješnosti poslovanja.

U zaključnom dijelu iskazani su ključni elementi povezanosti između teorijskog i empirijskog dijela te nove spoznaje stečene istraživanjem. Na kraju se prikazuje popis literature, tablica, slika te prilozi u kojem su iskazana sva pitanja korištena u istraživanju zaposlenika i transkripti intervjua pojedinih ispitanika.

2. Koncept odgovornog organizacijskog ponašanja

U današnjem kompetitivnom radnom okruženju, sve je zahtjevnije ostvariti konkurentsku prednost isključivo proizvodima, uslijed čega su organizacije prisiljene podići svoju konkurentnost modernim metodama. Suvremeno radno okruženje zaposlenike smatra jednim od ključnih proizvodnih resursa, zbog čega su organizacije posvećene ulaganju u podizanje njihove djelatnosti i učinkovitosti (Chiboiwa i sur. 2011). Kako bi se taj cilj ostvario, važno je razumjeti ponašanje zaposlenika. Ponašanje zaposlenika može se podijeliti u dvije skupine: ponašanje unutar radne uloge i ponašanje izvan radne uloge. Ponašanje unutar radne uloge definira se kao ponašanje koje je vrednovano i mjereno iznosom plaće ili postotkom postignutosti ciljeva. Takvo ponašanje je standardno uslijed prethodno definiranog opisa posla koji pred zaposlenika stavlja određene uloge i odgovornosti. (MacKenzie i sur., 1998) S druge strane, ponašanje izvan radne uloge podrazumijeva izvedbu ponašanja koja izlaze iz opisa posla i onih ponašanja koje zaposlenici izvode spontano i dobrovoljno (Olowookere, 2014).

Pojam odgovornog organizacijskog ponašanja strukturiran je u drugoj polovici 20. stoljeća. Oslanja se na koncept spremnosti na suradnju i naglašava razliku između ponašanja u radnoj ulozi i spontanog ponašanja zaposlenih (Barnard, 1968). U istraživanjima provedenima na području organizacijskog ponašanja, uočena je manjkavost formalne organizacijske strukture, te su rezultati nekih istraživanja pokazali da se ona može nadoknaditi neformalnom suradnjom zaposlenih. Nadalje, uočen je obrazac krhkosti u organizacijama koje djeluju isključivo propisanim ponašanjima, te je utvrđeno da se taj obrazac može razbiti inovativnim i spontanim ponašanjima zaposlenika izvan radne uloge koja doprinose efikasnijem funkcioniranju organizacije. (Katz i Kahn, 1966)

Odgovorno organizacijsko ponašanje Organ (1988) definirao je kao „*individualno diskrecijsko ponašanje koje nije direktno ili eksplicitno prepoznato od strane formalnog sustava nagrađivanja u organizaciji, a koje potpomaže efikasno funkcioniranje organizacije*“. Ovakvo određenje odgovornog organizacijskog ponašanja pokrenulo je brojne kritike i diskusije u literaturi organizacijskog ponašanja, uslijed neslaganja s njezinim određenim dijelovima. Elaboraciju neslaganja s uspostavljenom definicijom nudi Werner (1994), koji je smatrao da se odgovorno organizacijsko ponašanje definira samom radnom ulogom, pri čemu je istraživanjem dokazao da odgovorno organizacijsko ponašanje može rezultirati novčanim naknadama što ovisi o konstrukciji modela nagrađivanja zaposlenika, što ukazuje na međuovisnost odgovornog organizacijskog ponašanja i formalne uloge zaposlenika. Uslijed spomenute kritike, Organ je 1997. godine redefinirao definiciju odgovornog organizacijskog

ponašanja u „ponašanje koje doprinosi očuvanju i unaprjeđenju socijalnog i psihološkog konteksta koji potpomaže obavljanju radnih zadataka“.

Danas u literaturi postoji nekoliko koncepata koji su srodni odgovornom organizacijskom ponašanju, poput prosocijalnog organizacijskog ponašanja, ponašanja van okvira radne uloge i kontekstualnog radnog ponašanja.

Prosocijalno organizacijsko ponašanje definira se kao ponašanje pojedinca prema drugim pojedincima, grupama ili organizaciji uz pomoć kojeg pojedinac stupa u interakciju dok obavlja posao u radnoj ulozi, s namjerom da poboljša opće dobro organizacije (Brief i sur. 1986). Uz definiranje ovog konstrukta veže se nekoliko relevantnih problema. Prvi problem vezan je uz posljedice prosocijalnog organizacijskog ponašanja, koje mogu biti funkcionalnog i disfunkcionalnog karaktera. Primjerice, prijavljivanje neetičkog ponašanja radnog kolege predstavlja prosocijalno organizacijsko ponašanje zaposlenog i kao takvo je funkcionalno s aspekta organizacije, no zaposlenik koji je prijavio neetičko ponašanje može izgubiti povjerenje svojih kolega a to prelazi u disfunkcionalan karakter konstrukta. Drugi problem koji se veže uz ovaj konstrukt jest količina oblika ponašanja koja su važna za učinkovito funkcioniranje organizacije koja ulaze u sferu prosocijalnog ponašanja, a istovremeno ulaze i u druge oblike ponašanja koja su jasnije definirana u literaturi od prosocijalnog organizacijskog ponašanja. (Baruch i sur. 2004)

Slijedeći sličan koncept je ponašanje izvan radne uloge. Ponašanje izvan radne uloge Van Dyne i suradnici (1995) definirali su kao ponašanje zaposlenika koje koristi organizaciji, a diskrecijsko je i izvan je okvira radne uloge zaposlenog. Autori ističu tri karakteristike ponašanja izvan radne uloge: ponašanje mora biti namjerno, namjera ponašanja mora biti pozitivna i zaposleni ne smije ostvariti osobni interes od takvog ponašanja u smislu formalnih nagrada ili kazni. Unatoč sličnosti sa navedenim karakteristikama, odgovorno organizacijsko ponašanje ne smatra se istim kao ponašanje izvan radne uloge, uslijed nejasne prirode koncepta radne uloge (Organ, 1997).

Zadnji sličan koncept, konceptualno radno ponašanje, Borman i Motowildo (1997) definiraju kao skup aktivnosti koje doprinose socijalnom i psihološkom razvoju organizacije. Uključuje dobrovoljno obavljanje aktivnosti koje nisu formalni dio posla, pomaganje drugima, poštivanje pravila te otvoreno promoviranje organizacijskih ciljeva. Određenje konceptualnog radnog ponašanja djelomično podsjeća na odgovorno organizacijsko ponašanje ali ipak postoji bitna razlika među njima. Naime, odgovorno organizacijsko ponašanje podrazumijeva ponašanje koje je isključivo izvan okvira radne uloge i nije priznato od strane formalnog sustava nagrađivanja, dok u određenju kontekstualnog radnog ponašanja ovi zahtjevi ne postoje. (Organ i sur. 2006)

2.1. Dimenzije odgovornog organizacijskog ponašanja

Odgovorno organizacijsko ponašanje zaposlenika sastoji se od više dimenzija, međutim, autori nisu suglasni oko broja i sadržaja njegovih dimenzija.

Prema Smith i suradnici (1983), identificirane su dvije dimenzije odgovornog organizacijskog ponašanja: altruizam i generalizirana usklađenost. Altruizam obuhvaća ponašanja kojima je glavni cilj pomaganje određenoj osobi unutar organizacije. Primjerice, usmjeravanje novog zaposlenika ili pružanje pomoći kolegama koji imaju mnogo posla. Generalizirana usklađenost podrazumijeva savjesna ponašanja koja ne pružaju trenutnu pomoć jednoj osobi, već posredno pomažu čitavoj organizaciji i pospješuju njeno funkcioniranje. Primjer takvih ponašanja su dolazak na posao na vrijeme ili suzdržavanje obavljanja osobnih telefonskih razgovora na radnom mjestu. (Smith i sur. 1983)

Dimenzije odgovornog organizacijskog ponašanja s vremenom se nadopunjuju. Nekoliko godina kasnije, identificirane su nove dimenzije, kojima se proširuju prvotno uspostavljene dimenzije. Altruizam kao prva dimenzija u novom kontekstu obuhvaća ponašanja koji je ključni cilj pružanje pomoći kolegama prilikom izvršavanja važnih zadataka ili rješavanja problema vezanih uz posao. Nadalje, građanska vrlina podrazumijeva odgovorno sudjelovanje u upravljanju organizacijom kroz odlaske na sastanak odbora ili glasanje. Učtivost je, generalno promatrano, karakteristika osobe koja posjeduje manire odnosno osobe koja je pristojna i uljudna. U kontekstu radnog okruženja, pridaje se osobi koja upotrebljava geste i ponašanja usmjerena na sprječavanje nastanka problema s kolegama, poput dogovora oko poduzimanja ili pokretanja nekog postupka, ili pravovremenog obavještanja nadređenih oko izostanka s posla. Srdačnost podrazumijeva ulaganje dodatnog truda i toleriranje neizbježnih neprilika na poslu bez prevelikih pritužbi. Savjesnost, kao posljednja identificirana dimenzija u ovoj fazi, odnosi se na prihvaćanje i pridržavanje unaprijed postavljenih pravila, procedura i propisa organizacije. (Organ, 1988)

Williams i Anderson (1991) klasificiraju odgovorna organizacijska ponašanja u dvije kategorije: individualno odgovorno ponašanje i organizacijski odgovorno ponašanje. Individualno odgovorno ponašanje uključuje ponašanja koja koriste pojedincima u organizaciji poput prethodno spomenutog altruizma i učtivosti, dok organizacijski odgovorno ponašanje uključuje ponašanja koja koriste organizaciji u cjelini poput savjesnosti, srdačnosti i građanske vrline.

Detaljnim izučavanjem do tad postojeće literature iz područja odgovornog organizacijskog ponašanja, Podsakoff i suradnici (2000) identificirali su gotovo trideset različitih oblika odgovornog organizacijskog ponašanja koje su podijelili u sedam ključnih dimenzija:

1. Pomažuće ponašanje (*eng. helping behaviour*) – dobrovoljno pomaganje drugima u rješavanju problema vezanih uz posao i sprječavanja nastanka istih
2. Srdačnost (*eng. sportsmanship*) – spremnost pojedinca da žrtvuje svoje osobne interese radi dobrobiti grupe, održi pozitivan stav čak i kad ne ide kako treba, te podnese neugodnost bez izražavanja žalbi i prigovora u svrhu očuvanja resursa organizacije
3. Lojalnost organizaciji (*eng. organizational loyalty*) – podrazumijeva posvećenost promoviranju i šticeanju organizacije čak i u nepovoljnim uvjetima
4. Prilagođavanje organizaciji (*eng. organizational compliance*) – obuhvaća internalizaciju i prihvaćanje organizacijskih pravila i procedura te njihovo savjesno poštovanje čak i kada se to formalno ne nadzire.
5. Individualna inicijativa (*eng. individual initiative*) – iskazivanje inovativnosti i entuzijazma prilikom obavljanja posla te dobrovoljno preuzimanje odgovornosti koja prelazi zahtjeve radne uloge
6. Građanska vrlina (*eng. civic virtue*) – uključuje posvećenost organizaciji kroz aktivno sudjelovanje u upravljanju organizacijom (npr. prisustvovanje sastancima) i praćenje prijetnji i šansa za organizaciju (npr. promjene u industriji koje bi mogle predstavljati prijetnju za organizaciju)
7. Osobni razvoj (*eng. self development*) – unaprjeđivanje vlastitih znanja, vještina i sposobnosti.

2.2. Model odgovornog organizacijskog ponašanja

Coleman i Borman (2000) postavili su trodimenzionalni model odgovornog organizacijskog ponašanja pomoću kojeg su u 27 dimenzija odgovornog organizacijskog ponašanja identificiranih unutar literature organizacijskog ponašanja, detaljnom analizom oblikovali u integrirani model odgovornog organizacijskog ponašanja. Na slici 1. nalazi se shematski prikaz generiranog modela:

Slika 1. Model odgovornog organizacijskog ponašanja



(Izvor: izrada autorice prema Coleman i Borman, 2000.)

Model obuhvaća tri široke dimenzije koje se razlikuju obzirom na to koji entitet ostvaruje korist od odgovornog ponašanja zaposlenih:

1. Interpersonalno odgovorno postupanje (*eng. interpersonal citizenship performance*)
2. Organizacijski odgovorno postupanje (*eng. organizational citizenship performance*)
3. Odgovorno postupanje u poslu/zadatku (*eng. job/task citizenship performance*) (Coleman i Borman, 2000).

Dimenzija *interpersonalno odgovorno postupanje* odnosi se na pomaganje drugim članovima organizacije davanjem sugestija, poučavanjem, direktnim izvršavanjem zadataka drugih, pružanjem emocionalne podrške za osobne probleme, suradnjom s drugima prihvatanjem njihovih sugestija, informiranjem drugih o važnim događajima u organizaciji te postavljanjem organizacijskih ciljeva ispred osobnih. Konačno, interpersonalno odgovorno postupanje obuhvaća koncepte interpersonalnog altruizma i interpersonalne savjesnosti pomoću pomaganja i suradnje s drugim članovima organizacije. (Coleman i Borman, 2000)

Dimenzija *organizacijski odgovorno postupanje* odnosi se na štíćenje i promoviranje organizacije kroz izražavanje zadovoljstva organizacijom i lojalnost organizaciji unatoč mogućnosti pojave povremenih poteškoća. Nadalje, odnosi se na podržavanje organizacijskih ciljeva kroz udovoljavanje organizacijskim pravilima i procedurama te predlaganje mjera za unaprjeđenje poslovanja. Konačno, organizacijski odgovorno postupanje obuhvaća koncepte lojalnosti i udovoljavanja organizaciji uz pomoć prihvatanja, podržavanja i štíćenja ciljeva organizacije te slijeđenje organizacijskih pravila i procedura. (Coleman i Borman, 2000)

Dimenzija *odgovorno postupanje u poslu/zadatku* odnosi se na ulaganje dodatnih napora kako bi se radni zadaci izvršili što uspješnije i kako bi se maksimalizirao radni učinak zaposlenika, razvoj osobnih znanja i vještina u svrhu povećanja osobne produktivnosti i predanosti poslu. Konačno, dimenzija odgovorno postupanje u poslu/zadatku obuhvaća koncepte ulaganja dodatnog napora i predanosti poslu. (Coleman i Borman, 2000)

Najveću razliku između integriranog modela odgovornog organizacijskog ponašanja i ostalih modela čini dimenzija odgovorno postupanje u poslu/zadatku, uslijed čega utemeljitelji integriranog modela iznose dva razloga zbog čega ona nije ukomponirana u ostale modele:

1. Nije prepoznat doprinos ove dimenzije, budući da je jasno da zaposleni koji su predani poslu i ulažu dodatni napor u posao i karijeru, indirektno unaprjeđuju organizaciju (Borman i Motowildo, 1993),
2. Smatra se da je ovu dimenziju teško razlikovati od ponašanja u radnoj ulozi (Coleman i Borman, 2000).

Podudarnosti između različito oblikovanih dimenzija predstavljenih modela su evidentne. Primjerice, dimenzija interpersonalno odgovorno postupanje sadrži dimenziju altruizma iz prethodno spomenutih modela, dok je organizacijski odgovorno postupanje slično dimenziji savjesnost, iako je lako primijetiti da obje dimenzije integriranog modela obuhvaćaju veći broj koncepata. (Smith i sur. 1983)

Obzirom na širinu i dubinu konstrukta odgovornog organizacijskog ponašanja, očekivana su određena odstupanja u sličnosti među generiranim modelima, no važno je da su sličnosti veće nego razlike. U skladu s navedenim, predstavljeni model odgovornog organizacijskog ponašanja Colemana i Bormana koristiti će se u svrhu ovog istraživanja.

2.3. Teorijski pristup razumijevanju odgovornog organizacijskog ponašanja zaposlenih

Značajnim teorijskim okvirom kojim se objašnjava odgovorno organizacijsko ponašanje smatra se teorija socijalne razmjene, austrijskog sociologa Petera Blaua. Teorija socijalne razmjene nastoji objasniti mehanizme nastanka odgovornog organizacijskog ponašanja zaposlenih (Blau, 1964).

Teorija socijalne razmjene promatra socijalne i interpersonalne odnose kao posljedicu razmjene. Prema teoriji, razmjena može biti ekonomske i socijalne prirode. Ekonomska razmjena ima tržišni karakter što znači da svaka strana koja sudjeluje u razmjeni unaprijed

određuje što će se razmijeniti i kada će doći do razmjene. Također, ekonomska razmjena ima ograničeno trajanje, a povjerenje između strana koje sudjeluju u razmjeni nije od važnosti budući da postoje više institucije poput suda koje će se pobrinuti da se sve strane ispune svoje ugovorne obveze. (Blau, P., 1964) Nasuprot ekonomskoj, u socijalnoj razmjeni nije eksplicitno određen objekt razmjene. Razmjena se pokreće spontano uz pomoć objekta koji ima određenu vrijednost poput opipljivog proizvoda, ali i pomoću naklonosti i gesta koje izražavaju poštovanje ili podršku. Osoba koja prima objekt razmjene, najčešće osjeća dužnost da uzvrat drugoj osobi, međutim u trenutku primanja objekta razmjene ni jedna strana ne razmišlja o trenutku ili gesti kojom će uzvratiti primljeni objekt. Nakon nekoliko razmjena između osoba povećava se stupanj interakcije među njima, što otvara mogućnost za češću i značajniju socijalnu razmjenu kod koje sudionici razmjene više neće svaku gestu smatrati razmjenom već će gledati na razmjenu kao obostranu korist za stvaranje društvene vrijednosti. (Blau, 1964)

Razmjena koja se događa u organizaciji, između same organizacije i zaposlenika, ekonomskog je karaktera. Zaposleni su ugovoreni za obavljanje određenih poslova, na određeni vremenski period, za dogovorenu naknadu i beneficije. Unatoč tome, zaposlenici započinju međusobnu interakciju uz pomoć koje se razvijaju obrasci socijalne razmjene. U tome se trenutku, odnos razvija u kombinaciju ekonomske i socijalne razmjene. Naime, ukoliko zaposleni uoči da neki poticaj prelazi ono što je obećano ugovorom o radu, on može osjetiti dužnost da uzvrat nekim oblikom doprinosa koji nije određen ugovorom o radu. Također vrijedi i obrnuto, ukoliko zaposleni pokaže inicijativu za obavljanje zadataka koji su izvan ugovora o radu, organizacija može uzvratiti nekim oblikom podrške koji je također izvan ugovora o radu. Dakle, inicijativa za socijalnu razmjenu može doći iz oba pravca, a poslije toga se nastavlja sve dok obje strane smatraju tu razmjenu vrijednom (Organ i sur. 2006).

Zaključno, centralnu ulogu u teoriji socijalne razmjene zauzima recipročnost koja obvezuje sudionike uključene u razmjenu da pozitivno odgovore na pozitivno percipirani tretman od strane drugog sudionika (Blau, 1964). Prema teoriji socijalne razmjene, zaposleni uzvraćaju organizaciji odgovornim organizacijskim ponašanjem onda kada percipiraju da se organizacija prema njima odnosi korektno (Cardona i sur. 2004). Zaposlenici, kroz proces socijalne razmjene spontano iskazuju obrasce odgovornog organizacijskog ponašanja kao posljedicu zadovoljstva poslom, odanosti i povjerenja u organizaciju i percepcije organizacijske pravednosti (Cho i Johanson, 2008).

2.4. Značaj odgovornog organizacijskog ponašanja za performanse i uspješnost poslovanja organizacije

Organizacija se definira kao složen i višedimenzionalan sustav koji je usmjeren na ostvarivanje zadanih ciljeva. Prema toj definiciji, organizacijska uspješnost određena je stupnjem ostvarivanja organizacijskih ciljeva. (Jones, 2013)

U suvremenim poslovnim sustavima sve su više prisutne organizacije koje težište uspjeha stavljaju na zaposlenike kao ključne čimbenike organizacije. Problem koji se javlja odnosi se na brojnost pokazatelja uspješnosti kao rezultata brojnih istraživanja na području uspješnosti poslovanja. Znanstvenici koji se bave spomenutom problematikom, slažu se oko tvrdnje da ne postoji univerzalni pokazatelj za sve aspekte uspješnosti poslovanja. To je tako, budući da postoje različite skupine varijabli koje se vrednuju prilikom određivanja uspješnosti poslovanja, a mjere se različitim metodama. Primjerice, „tvrde“ varijable poput produktivnosti ili učinkovitost mogu se izraziti brojevima, dok se „meke“ varijable poput kreativnosti, motivacije i brojnih drugih nalaze izvan dosega klasičnih pokazatelja. (Turk i Deđeljin, 1988)

Prema tome, financijski pokazatelji kao bazu za mjerenje uzimaju financijske izvještaje pomoću kojih se tada utvrđuje poslovna uspješnost. Međutim, osim financijskog utvrđivanja poslovne uspješnosti, pojavljuju se i nefinancijski aspekti poput vrijednosnog menadžmenta, poslovne izvrsnosti, upravljanja kvalitetom i mnogih drugih. Ovi pristupi nastali su uslijed identificiranja nepotpunosti tradicionalnih pristupa mjerenja uspješnosti poslovanja u suvremenim poslovnim sustavima, koji otklanjaju nematerijalne aspekte poslovanja i naglašavaju rezultate bez uzroka. (Žager i Žager, 1999).

Čimbenici utjecaja na organizacijsku uspješnost stoljećima su područje istraživanja menadžmenta i organizacijske teorije. U novijem vijeku, sve je više teorija posvećeno osnovnoj snazi organizacije – ljudskim potencijalima. Posljedica tih promjena nastanak je novih mjera uspješnosti poslovanja koji povezuju mjere uspješnosti poslovanja sa ljudima i poslovnim procesima čije se snage i slabosti ne mogu iščitati iz financijskih izvještaja. (Kaplan i Norton, 1999)

Pregledom literature utvrđene su brojne prednosti ali i nedostaci kvalitativnog pristupa mjerenju uspješnosti poslovanja poduzeća.

Kao glavne prednosti svih nefinancijskih aspekata izdvajaju se:

- Fokusiranje na krajnjeg korisnika
- Fokusiranje na organizacijske jedinice a ne samo na cijelu organizaciju
- Poboljšana alokacija resursa
- Postavljanje učinkovitih ciljeva i zadataka
- Poboljšanje procesa donošenja odluka

- Mogućnost kvantifikacije rezultata

S druge strane, glavni nedostaci, odnosno ograničenja kvalitativnog pristupa jesu:

- Potreba velike financijske potpore za implementaciju koncepata
- Dugotrajan proces implementacije koji iziskuje mnogo resursa
- Povećani troškovi edukacije i treninga zaposlenika
- Sporost dobivanja konkretnih mjerljivih rezultata
- Narušavanje timskog rada
- Nedovoljno koncentriranje na ljudske resurse (Vrdoljak Raguz, 2010).

Osnovna definicija odgovornog organizacijskog ponašanja upućuje na pozitivnu korelaciju između odgovornog organizacijskog ponašanja i uspješnosti organizacije (Organ, 1988). Unutar dostupne literature koja se odnosi na organizacijsko ponašanje identificira se niz konkretnih načina na koji odgovorno organizacijsko ponašanje može doprinijeti uspjehu organizacije:

- a) Povećava produktivnost zaposlenih i rukovoditelja
- b) Oslobađa resurse organizacije tako da se mogu koristiti u produktivnije svrhe
- c) Pomaže koordinaciji aktivnosti između zaposlenika
- d) Pomaže da se privuku i zadrže najkvalitetniji zaposlenici
- e) Smanjuje varijabilnost performansi organizacije
- f) Unaprjeđuje sposobnost organizacije da prilagodi promjenama u okruženju
- g) Stvara društveni kapital (Organ i sur., 2006).

Odgovorno organizacijsko ponašanje može povećati uspješnost organizacije povećanjem produktivnosti zaposlenika i rukovoditelja. Zaposlenici koji posjeduju više razine iskustva, pomaganjem novim zaposlenicima doprinose porastu produktivnosti istih, čime se povećava ukupna efikasnost radne grupe. Nadalje, produktivnost rukovoditelja povećava se ukoliko zaposlenici daju rukovoditelju prijedloge ili povratne informacije za povećanje uspješnosti radne grupe, izbjegavaju stvaranje problema sa ostalim zaposlenicima i ne troše vrijeme rukovoditelja žaleći se na sitne poteškoće u obavljanju posla. (Organ i sur., 2006)

Slijedeći način na koji odgovorno organizacijsko ponašanje može povećati uspješnost organizacije je oslobađanje resursa organizacije za produktivnije svrhe (Borman i Motowidlo, 1993). Zaposlenici koji pomažu jedni drugima prilikom nastanka problema vezanih za posao, osiguravaju rukovoditeljima dodatno vrijeme za strateško planiranje, poboljšanje poslovnih procesa i slično. Također, savjesni zaposlenici iziskuju manje nadzora od strane rukovoditelja i omogućavaju rukovoditelju da prenese više odgovornosti na njih, čime mu osiguravaju dodatno vrijeme za bavljenje drugim aktivnostima. (Organ i sur., 2006)

Organ (1988) govori o tome kako odgovorno organizacijsko ponašanje zaposlenih može poboljšati uspješnost organizacije tako da smanjuje potrebu da se rijetki resursi organizacije koriste isključivo za održavanje funkcionalnosti radnih grupa što je povezano s koordinacijom aktivnosti između zaposlenika. Naime, pomažuće ponašanje zaposlenika oblikuje pozitivne efekte za organizaciju poput povećanja timskog duha, morala i kohezije, čime se smanjuje potreba da se vrijeme i energija članova tima troši na održavanje funkcionalnosti grupe. Sukladno tome, reducira se pojava konflikata unutar radnog tima, čime se smanjuje vrijeme potrebno za rješavanje konflikata. Koordinacija aktivnosti unutar radnog tima poboljšava se ukoliko zaposlenici dobrovoljno i aktivno sudjeluju na sastancima čime pokazuju elemente odgovornog organizacijskog ponašanja – građanske vrline. (Organ i sur., 2006)

George i Bettenhausen (1990) govore o poboljšanju uspješnosti organizacije uz pomoć odgovornog organizacijskog ponašanja budući da ono omogućava organizaciji da privuče i zadrži najkvalitetnije zaposlenike. Promoviranje i podržavanje organizacije u okruženju od strane zaposlenika doprinosi stvaranju dobrog ugleda organizacije, uslijed čega organizacija postaje privlačnija kandidatima za posao. Također, pomažuća ponašanja doprinose ugodnom radnom okruženju podižući moral, grupnu koheziju i osjećaj pripadnosti grupi, što organizaciju čini privlačnim mjestom za rad. (Organ i sur., 2006)

Smanjenje varijabilnosti performansi organizacije uvjetovano je odgovornim organizacijskim ponašanjem. Ukoliko se minimalizira varijabilnost performansi organizacije, menadžmentu se omogućuje lakše planiranje i projekcije budućnosti. Kako bi se reducirala varijabilnost performansi u radnoj grupi, zaposlenici mogu: zamijeniti kolege koji su odsutni, osobnim razvojem steći potrebne vještine tako da mogu zamijeniti kolege u obavljanju posla te izlaženjem iz okvira svojih dužnosti obavljanjem radnih zadataka svojih kolega. (Organ i sur., 2006)

Odgovorno organizacijsko ponašanje također unaprjeđuje sposobnost organizacije da se prilagodi promjenama u okruženju. Zaposlenici koji prate promjene trendova na tržištu i daju prijedloge o tome kako odgovoriti na novonastale promjene, pomažu organizaciji da se prilagodi promjenama. Nadalje, zaposlenici koji aktivno sudjeluju na sastancima pokazuju elemente građanske vrline ukoliko doprinose širenju informacija u organizaciji, jer time poboljšavaju spremnost organizacije da brzo reagira na promjene. Također, zaposlenici koji pokazuju spremnost da preuzmu nove obaveze ili uče nove vještine, pokazuju elemente srdačnosti čime povećavaju sposobnost organizacije da se prilagodi promjenama na tržištu. (Organ i sur., 2006)

Konačno, odgovorno organizacijsko ponašanje zaposlenika može poboljšati uspješnost organizacije stvaranjem različitih oblika društvenog kapitala organizacije (Bolino i sur., 2002):

- strukturnog društvenog kapitala: zaposlenici koji pomažu svojim radnim kolegama doprinose jačanju mreže veza, čime se poboljšava prijenos informacija i izvršavanje aktivnosti,
- kognitivnog društvenog kapitala: sudjelovanjem na neobveznim sastancima zaposlenici stječu korisna znanja o aktivnostima organizacije te bolje razumiju misiju i kulturu organizacije, te
- relacijskog društvenog kapitala: izgradnjom međusobnog povjerenja među zaposlenicima pomažući jedni drugima u problemima vezanim uz posao. (Organ i sur., 2006)

3. Utjecaj specifičnih varijabli na odgovorno organizacijsko ponašanje

Ponašanje pojedinaca predmet je sustavnog izučavanja discipline organizacijskog ponašanja, koja u središte postavlja individualno i grupno ponašanje. Organizacijsko ponašanje ne analizira sve tipove ponašanja ljudi u organizaciji, već samo ona bitna za koja je dokazano da utječu na učinak zaposlenih (Organ i sur., 2006).

Individualno ponašanje je ponašanje pojedinca kao osobe koja svojim ponašanjem određuje odnos prema drugima u organizaciji, te svojim ponašanjem utječe na ponašanje grupe. Temelj svakog ljudskog ponašanja je individualno ponašanje koje je određeno s tri osnovne grupe varijabli:

1. Fiziološke varijable (fizička i mentalna sposobnost)
2. Psihološke varijable (percepcija, stavovi, ličnost, učenje i motivacija)
3. Varijable okoline (obitelj, kultura i socijalna klasa)

(Organ i sur., 2006)

U ovom se poglavlju promatraju i analiziraju učinci odabranih varijabli individualnog ponašanja na ishode vezane uz odgovorno organizacijsko ponašanje s naglaskom na fiziološke i psihološke varijable.

3.1. Utjecaj individualnih razlika na odgovorno organizacijsko ponašanje

Prilikom ulaska zaposlenika u neku organizaciju, svaki pojedinac nosi svoje karakteristike koje su jedinstvene. Budući da je svaki zaposlenik specifičan temeljem svojih karakteristika, nametnuta je pretpostavka pojave različitosti među njima. Prihvatanje različitosti, predstavlja temelj za razumijevanje njezina utjecaja na organizacijsko ponašanje te pojedinačnu i grupnu uspješnost. Slijedom toga, doprinosi se razvoju tumačenja utjecaja individualnih razlika zaposlenika na specifične oblike organizacijskog ponašanja poput uspješnosti u obavljanju posla, odgovornih organizacijskih ponašanja, kreativnosti, destruktivnih radnih ponašanja te napuštanja posla (Prša, 2016). U ovom se poglavlju pojašnjava utjecaj odabranih individualnih razlika na pojavnost oblika odgovornog organizacijskog ponašanja u funkciji uspješnosti poslovanja.

3.1.1. Biografske karakteristike

Dosadašnja praksa pokazala je da biografske karakteristike zaposlenika imaju značajnu ulogu u razumijevanju ponašanja na radnom mjestu. Biografske karakteristike su objektivne, što znači da se temelje na realnim činjenicama o pojedincu. U kontekstu ovog diplomskog rada, promatraju se dob, spol i radni staž.

Dob je najočitija varijabla prema kojoj se pojedinci razlikuju (Robbins i Judge, 2009). Do sad provedena istraživanja pokazala su visoku razinu povezanosti između dobi i uspješnosti poslovanja, no nije u potpunosti precizirano da li je odnos dvije spomenute varijable pozitivan ili negativan. Sa razinom starosti zaposlenika slabe njihove sposobnosti poput snage, brzine, koordinacije pokreta i koncentracije, što može negativno utjecati na razinu kvalitete i brzinu izvršavanja radnih zadataka. S druge strane, kod starijih zaposlenika postoji je radno iskustvo koje može utjecati na efikasnost obavljanja rutinskih poslova na brži i kvalitetniji način. (Franceško i Mirković, 2016)

Ipak, neke od karakteristika koje su poželjne kod zaposlenika, gotovo uvijek se pronalaze kod starijih zaposlenika. Tu spadaju jaka radna etika i predanost kvaliteti, kao obilježja tradicionalnih vrijednosti koje su visoko prisutne u starijim generacijama. Starenjem zaposlenika također pada vjerojatnost napuštanja organizacije, uslijed postizanja viših razina u organizaciji, navike na poslovni sustav i smanjene mogućnosti pronalaska novog posla uslijed smanjene adaptabilnosti promjenama. Tendencija je mlađih zaposlenika da često napuštaju radna mjesta uslijed prethodno postavljenih nerealnih očekivanja osobnog doprinosa poslu, nemogućnosti realizacije zadanih ciljeva i veće mogućnosti izbora ukoliko dođe do nezadovoljstva. (Clark i sur., 1996)

Istraživanja vezana uz povezanost dobi i odgovornog organizacijskog ponašanja provodili su Li i Wan (2007). Istraživali su na koji način dob zaposlenika utječe na percepciju odgovornog organizacijskog ponašanja unutar ili van radne uloge, pri čemu su došli do zaključaka da stariji zaposlenici češće percipiraju odgovorno organizacijsko ponašanje kao ponašanje unutar radne uloge. S druge strane, istraživanje Iranzadeh i Asadi (2009) nije utvrdilo značajne korelacije između dobi i odgovornog organizacijskog ponašanja.

Cjelokupno gledano, u svakoj životnoj dobi zaposlenici imaju svoje snage i slabosti, no zadatak je poslodavca da procijeni i uspostavi odgovarajuću starosnu strukturu zaposlenika s obzirom na karakteristike posla. To ne znači da u nekoj organizaciji trebaju raditi isključivo mlađe generacije, ili obrnuto, već da uz pomoć planiranja ljudskih potencijala, svaka organizacija mora odrediti omjer poželjne dobne strukture koja će biti pravilna za postizanje željene razine kvalitete i optimalne uspješnosti.

Važnost razlike među spolovima u radnom okruženju, kontroverzna je tema već stoljećima. Brojna istraživanja pokazala su da postoji vrlo malo razlika, između žena i

muškaraca, koje su bitne za obavljanje posla. Doduše, razlike ipak postoje, no one su uglavnom posljedica predrasuda i stereotipa generiranih poviješću (Robbins i Judge, 2009). Kao moguće razlike u postizanju učinkovitosti, Strohine i Brandi (2011) navode samu poziciju žene kao manjine u dominantnoj grupi, koja pretpostavlja otežane radne okolnosti poput nemogućnosti isticanja, izolacije i ograničenih mogućnosti napredovanja. Smatraju da je uzrok tome sama tradicionalna uloga žene, kao isključivo majke, koja se pokazala destruktivnom za uspostavljanje karijere. Sve navedeno utječe na postavljanje nižih očekivanja od strane žena, koja vode do toga da žene budu postavljene na niže plaćenim radnim mjestima koja nemaju visoku razinu odgovornosti. Toj se pretpostavci pridružuje Mirković (2016), dodavajući pretpostavku da ukoliko odgovorno organizacijsko ponašanje pozitivno utječe na uspješnost poslovanja, može se promatrati učestalost njegove pojave obzirom na spol zaposlenika. Provedena su istraživanja koja su željela utvrditi odnos spola i odgovornog organizacijskog ponašanja, no većina nije pronašla značajnu korelaciju.

Unatoč svemu navedenome, u posljednjih nekoliko desetljeća, vidljiv je napredak u odnosu i tretiranju žena na radnom mjestu, te je danas sve malobrojnije prisutna diskriminacija nad ženama. Danas žene obavljaju poslove koji su nekad bili karakteristični za mušku populaciju i obrnuto. Zaključak je da spol ne utječe na uspješnost izvršavanja radnih zadataka, jer su žene i muškarci jednako sposobni obaviti postavljene radne zadatke.

Radni staž (iskustvo) definira se kao vrijeme provedeno na određenom poslu (Robbins, i Judge, 2009). Istraživanjem koje su proveli Nadiri i Tanova (2010), utvrđeno je da postoji pozitivan učinak radnog staža na odgovorno organizacijsko ponašanje, ukoliko se polazi od činjenice da sa porastom radnog staža u nekoj organizaciji proporcionalno raste predanost i percepcija podrške od organizacije koje utječu na pojavu različitih oblika odgovornog organizacijskog ponašanja. Povezanost porasta uspješnosti i učinkovitosti zaposlenika potvrđena je u istraživanju Hunta (2002), kojim je utvrđeno je da s duljim boravkom zaposlenika u istoj organizaciji, rastu relevantne vještine i kompetencije potrebne za obavljanje posla. Iz svega navedenog, može se zaključiti da duljina radnog staža ima utjecaj na uspješnost poslovanja, ukoliko zaposlenik ima dulji radni staž u organizaciji u kojoj trenutno obavlja posao.

3.1.2. Sposobnosti

Sposobnost označava mentalni ili fizički kapacitet osobe da obavi neki zadatak ili posao. Dijeli se na dvije osnovne skupine: intelektualne i fizičke sposobnosti (Robbins i Judge, 2009).

Intelektualne sposobnosti obuhvaćaju one sposobnosti koje su potrebne za obavljanje različitih misaonih aktivnosti poput razmišljanja, rasuđivanja i rješavanja problema. Sastoje se od sedam dimenzija prikazanih pomoću Tablice 1.:

Tablica 1. Dimenzije intelektualnih sposobnosti

Dimenzija	Opis	Primjer iz ugostiteljstva
Numeričke sposobnosti	Sposobnost rješavanja aritmetičkih zadataka i korištenja brojeva	Konobar: Računanje ostatka pri naplati računa
Verbalno razumijevanje	Sposobnost razumijevanja onoga što je pročitano ili što se čulo, kao i korištenje pisanog i govornog jezika	Vlasnik: Pridržavanje obveza iz potpisanog ugovora o zapošljavanju
Brzina percepcije	Sposobnost brzog i točnog uočavanja vizualnih sličnosti i razlika	Konobar : pri iznošenju hrane gostu, konobar mora brzo uočiti ispravnost pripremljenog jela
Induktivno rasuđivanje	Sposobnost da se uoči logika problema i nađe rješenje	Dostavljač: Prilikom dostave, dostavljena kriva pizza – potrebno je uočiti koji je dostavljač uzeo pravu pizzu i spriječiti daljnji problem
Deduktivno rasuđivanje	Sposobnost korištenja logike i procjenjivanja implikacija neke tvrdnje	Voditelj: Odabir između dva prijedloga za radno vrijeme nedjeljom koja su ponudili zaposlenici
Prostorna vizualizacija	Sposobnost da se zamisli kako bi neki objekt izgledao ako se promijeni njegova pozicija u prostoru	Konobar: Prilikom slaganja sale za više različitih grupa istovremeno, mora razmisliti o rasporedu stolova radi postizanja maksimalne udobnosti gostiju
Pamćenje	Sposobnost čuvanja i prizivanja sjećanja o prijašnjim iskustvima	Konobar: Pamćenje imena/narudžbi stalnih gostiju

(izrada autorice prema Franceško i Mirković, 2016.)

Fizičke sposobnosti odnose se na sposobnosti obavljanja zadataka koji zahtijevaju izdržljivost, spretnost ruku, snagu u nogama i slične karakteristike. Specifične fizičke sposobnosti imaju veliku važnost osobito za uspješno obavljanje radno intenzivnih djelatnosti (Robbins i Judge, 2009). Obuhvaćaju dvije skupine sposobnosti. Motorne sposobnosti predstavljaju sposobnost baratanja stvarima u okruženju. U njih spadaju reakcija, brzina pokretanja ruku i slično. Fizičke sposobnosti odnose se na individualnu fizičku formu i snagu. U njih spada statička snaga odnosno sposobnost dizanja određene težine (Petković i sur., 2005).

Evidentan je utjecaj intelektualnih i fizičkih sposobnosti na uspješnost poslovanja. Da bi izvršavanje radnih zadataka bilo pravovremeno, učinkovito i kvalitetno, zaposlenici moraju

posjedovati visoku razinu sposobnosti. Obzirom na pregledana dosadašnja istraživanja, nije jasno postoji li direktna poveznica između sposobnosti i odgovornog organizacijskog ponašanja u funkciji uspješnosti poslovanja. S obzirom na prethodno navedenu tvrdnju, potrebno je sposobnosti promatrati s razine inteligencije, pri čemu se uočava pozitivna korelacija između pojavnosti određenih oblika odgovornog organizacijskog ponašanja i emocionalne inteligencije. Weisinger (1998), istraživao je primjenu emocionalne inteligencije u organizacijama, uslijed čega je razvio model kojim se emocionalna inteligencija promatra kao produkt pet konstrukata: samosvijesti, upravljanja emocijama, samo motivacije, empatije i socijalnih sposobnosti. Pod pretpostavkom da su konstrukti pozitivnog karaktera, emocionalna inteligencija djeluje kao pokretač altruističkog ponašanja kojem je cilj izvršiti neki zadatak neovisno o izostanku nagrade za njega, upravo zbog čega se takvo ponašanje smatra pozitivnim i pospješuje napredak i uspjeh individue, ali i organizacije u cjelini. Slijedom toga, izostanak određene razine emocionalne inteligencije kod zaposlenika može izazvati niz destruktivnih organizacijskih ponašanja, naspram korištenja iste u svrhu postizanja pozitivnih međuljudskih odnosa među zaposlenicima koji su jedan od ključnih čimbenika pokretanja odgovornog organizacijskog ponašanja. (Staw i sur., 1981)

3.1.3. Osobnost

Osobnost se može definirati kao skup organiziranih i konzistentnih psiholoških mehanizama unutar pojedinca koji utječu na interakciju sa okolinom i prilagodbu na istu. Psihologija osobnosti u suvremenom svijetu ima veoma važnu ulogu razumijevanja ljudi i načina na koji se oni ponašaju (Larsen i Buss, 2005). Dvije su važne odrednice osobnosti:

1. Nasljeđe: Odnosi se na čimbenike koji su određeni začecem poput visine, temperamenta ili razine inteligencije. Istraživanja su pokazala da geni utječu na ponašanje multi faktorski, što znači da mnogo njih utječe na ponašanje, ali u maloj mjeri (Ornstein, 2001).
2. Okolina: Objašnjava razlike koje su nastale u ponašanju obzirom na kulturu u kojoj smo odgojeni, norme naših obitelji, prijatelje i društvene grupe te neke druge utjecaje kojima smo izloženi (Kovačević, 1991).

Tijekom druge polovice 20. stoljeća, dolazi od većih pomaka u području objašnjavanja konstrukata osobnosti, za što su uvelike zaslužni Costa i McCrae. Uz pomoć njihova peto faktorskog modela ličnosti i brojnih provedenih istraživanja, doneseni su zaključci o važnosti osobnosti u predviđanju ponašanja pojedinaca u radnim odnosima, pa čak i u predviđanju radne uspješnosti grupa i pojedinaca (Krapić, 2005).

Dimenzije ličnosti modela „Big Five“ jesu:

1. EKSTROVERTNOST je dimenzija kod pri kojoj se ljudi razlikuju u odnosu na broj međuljudskih odnosa u kojima se osjećaju ugodno (McCrae i Costa, 1990). Stavlja naglasak na kvantitetu, uslijed čega se pretpostavlja da se zadovoljstvo pojedinca povećava sa povećanjem njegove interakcije s okolinom. Karakteristike ekstrovertiranih osoba su optimističnost, društvenost, komunikativnost, težnja novim poznanstvima i iskustvima. Suprotno ekstrovertiranosti je introvertnost – karakteristike introvertnih osoba su sklonost samoći i rutini, dobra organiziranost i manji broj bliskih prijatelja (Kardum i Smojver, 1993).
2. UGODNOST je dimenzija koja se odnosi na broj izvora iz kojih osoba kreira norme za vlastito ispravno ponašanje. Ova dimenzija karakteristična je za osobe koje su dobroćudne, kooperativne i imaju povjerenje u druge. Takve osobe također karakterizira iskrenost, skromnost, velikodušnost i pristojnost. Istraživanja su pokazala da osobe sa visokom razinom ugodnosti znaju kontrolirati bijes i negativne emocije, dok s druge strane osobe s niskom razinom ugodnosti posjeduju karakteristike antagonizma, čije su odrednice neprijateljsko raspoloženje, nepovjerljivost, niska razina poštovanja i sklonost omalovažavanju drugih. (McCrae i Costa, 1992) Također, osobe sa izraženom ugodnošću sklone su podrediti osobne ciljeve u svrhu ostvarenja ciljeva čitavog tima, uljudne su, tolerantne i fleksibilne, dok su osobe sa niskom razinom ugodnosti više fokusirane na vlastite potrebe nego na potrebe grupe. (McCrae i Costa, 1990).
3. SAVJESNOST je dimenzija individualnih razlika u stupnju organizacije i postignuća. Osobe koje imaju izraženu savjesnost odane su organizaciji i dužnostima koje obavljaju, ambiciozne su i vrijedne. S druge strane, osobe sa nižom razinom savjesnosti sklone su odustajanju i imaju niža očekivanja od sebe i od drugih (McCrae i Costa, 1992). Ova dimenzija obuhvaća stupanj usmjerenosti na ciljeve, pri čemu su osobe sa visokom razinom savjesnosti usmjerene na nekoliko ciljeva i pokazuju samodisciplinu povezanu sa tim ciljevima, dok su osobe sa niskom razinom savjesnosti usmjerene na velik broj ciljeva što rezultira konzistentnom usmjerenosti na samo jedan određeni cilj. (Kardum i Smojver, 1993)
4. EMOCIONALNA STABILNOST dimenzija je ličnosti koja opisuje način na koji pojedinci reagiraju na različite podražaje iz okoline. Prema istraživanjima, visoku razinu emocionalne stabilnosti imaju osobe koje su opušteno i smireno, te se dobro prilagođavaju stresnim situacijama. Niska razina emocionalne stabilnosti još se naziva neuroticizmom koji je uobičajeno prisutan kod osoba koje su nesigurne, potišteno i uvijek zabrinute a karakteriziraju ga neugodne emocije poput tjeskobe i depresije. (Pease i Lewis, 2015) Osobe sa visokom razinom neuroticizma sklone su doživljavanju više negativnih emocija u odnosu na druge ljude i također su manje zadovoljne svojim

životom, što sveukupno utječe na njihovu sposobnost da se suočavaju s problemima (McCrae i Costa, 1992).

5. OTVORENOST PREMA ISKUSTVU dimenzija je koja uključuje prihvaćanje novih ideja, pristupa i iskustva (McCrae i Costa, 1992). Izražena je kod osoba kojima je teže stjecati nova iskustva. Karakteristike osoba koje jesu otvorene prema iskustvu su: kreativnost, maštovitost, originalnost i znatiželja. Otvorene osobe uvijek su spremne preispitati vlastite stavove i sagledati mišljenja drugih ljudi te imaju visok stupanj senzibiliteta zbog čega snažno doživljavaju svoje emocije, dok su manje otvorene osobe sklone imati manje interesa i relativno više dubine u okviru svakog od njih. (Kardum i Smojver, 1993)

Istraživanja usmjerena na crte ličnosti peto faktorskog modela ukazuju na povezanost istih s pozitivnim ishodima u uspjehu u obavljanju posla, kao i sa mogućnošću predviđanja pojavnosti pojedinih oblika odgovornog organizacijskog ponašanja. U istraživanju koje su 1996. proveli Konovsky i Organ dokazano je da dimenzija savjesnosti pretpostavlja pojavnost generalizirane suradnje, a dimenzija ugodnosti altruizam. Također, Nikolaou i Robertson (2001) izvještali su o tome da postoje razlike u povezanosti dimenzija ličnosti s odgovornim organizacijskim ponašanjem s obzirom na vrstu posla, pri čemu se otvorenost prema iskustvu pokazala značajnim prediktorom altruizma, ali samo za poslove koji uključuju interpersonalnu interakciju.

3.1.4. Percepcija

Percepcija je složeni proces uz pomoć kojeg ljudi odabiru, organiziraju i interpretiraju svoje osjetilne impresije kako bi dali smisao svojoj okolini (Kesić, 1999).

Svijet oko nas ispunjen je brojnim informacijama koje svakodnevno utječu na našu percepciju. Pri susretu s takvim informacijama, ljudi mnogo vremena i energije koriste kako bi pokušali objasniti ponašanje drugih ljudi i događaje. (Aronson i sur., 2005)

Potreba čovjeka da sebi objasni ponašanje drugih ljudi može se opisati teorijom atribucije. Teorija atribucije, odnosno zaključivanja, oblik je „naivne“ psihologije prilikom koje se ljudi ponašaju kao „znanstvenici amateri“ uslijed urođene sklonosti da okolinu čine smislenom. Kroz upotrebu atribucija, ljudi tragaju za konstantama u svojoj okolini, kako bi uspostavili kontrolu nad životom te poboljšali sposobnost predviđanja budućih događaja. U svrhu povezivanja percepcije sa teorijom atribucije, koja prema svojoj definiciji nastoji objasniti određene oblike ponašanja ljudi pa tako i zaposlenika unutar nekog poduzeća, potrebno je promatrati uzročne atribucije. Uzročne atribucije odnose se na percepciju toga tko ili što je prouzrokovalo neki događaj. Kad ljudi atribuiraju ponašanje drugih, nastoje odrediti koji je

uzročnik imao najvažniju ulogu u oblikovanju nekog ponašanja. (Brooks i Clarke, 2011) Pri tome su ljudi skloni stvaranju osnovnih atribucijskih pogrešaka:

1 sklonost podcjenjivanja vanjskih čimbenika i precjenjivanja utjecaja unutarnjih čimbenika kada se prosuđuje o ponašanju drugih, odnosno objašnjenje ponašanja u skladu s nekim drugim dispozicijama tog ponašanja poput osobina ličnosti, stavova i uvjerenja, pri čemu se zanemaruju situacijski utjecaji, uslijed činjenice da ljudi imaju vrlo malo informacija o prethodnim situacijskim uzrocima pa su skloni promatrati logične i razumne uzroke ponašanja

2 sklonost pojedinaca da vlastiti uspjeh pripisuju čimbenicima poput sposobnosti ili truda dok za neuspjeh okrivljuju vanjske čimbenike poput loše sreće i neproaktivnih kolega (Choi i sur., 1999).

3.1.5. Osjećaji i raspoloženja

Termin afekt odnosi se na doživljaje ili iskustva koja mogu biti ugodna ili neugodna. Dva su afektivna stanja koja se razlikuju – emocije i raspoloženja. Iako je nekada bilo opće prihvaćeno da nema kvalitativnih razlika između spomenuta dva afektivna stanja, rastući broj autora smatra da su to kvalitativno dva različita afektivna stanja te da ih kao takve treba i istraživati. (Kardum, 2002)

Kako bi se mogao pobliže objasniti pojam osjećaja, važno je prethodno objasniti pojam emocije. Emocije su integrirane i sinkronizirane reakcije organizma na događaje koji su važni za potrebe, ciljeve ili opstanak pojedinca. Obzirom na danu definiciju, zaključuje se da emocija započinje kognitivnom evaluacijom podražaja ili situacije koja se sastoji od četiri međusobno povezane komponente: osjećaja, biološke pobuđenosti, svrhe i socijalno-ekspresivne komponente. Osjećaji su komponenta koja daje emociji subjektivni doživljaj koji ima smisao i osobno značenje, a osnova joj je u kognitivnim procesima. S druge strane postoje raspoloženja, koja se definiraju kao difuzno afektivno stanje koje se najčešće doživljava kao promjena u subjektivnom doživljaju. Obično su niskog intenziteta, dužeg trajanja i nastaju bez očitog uzroka. (Reeve, 2010)

Evidentno je da postoje stotine osjećaja, kao i njihovih varijacija i nijansi. Istraživači se ni danas ne slažu oko toga koji se osjećaji mogu smatrati primarnima, pa čak ni oko toga postoje li uopće primarni osjećaji. Unatoč tome, većina osjećaja može se svrstati u jednu od ovih šest kategorija: ljutnja, strah, tuga, sreća, gađenje i iznenađenost. (Goleman, 2010)

Istovremeno, razlikuju se dvije dimenzije raspoloženja:

1. Pozitivno afektivno stanje odnosi se na opće stanje dobrog osjećanja, prilikom čega se javlja društvenost, kooperacija, kreativnost, ustrajnost i učinkovitost u donošenju odluka.

2. Negativno afektivno stanje odražava neugodno djelovanje prilikom čega se javlja razdražljivost, nezadovoljstvo i nervoza (Reeve, 2010)

Moguće je da osoba istovremeno osjeća i pozitivan i negativan afekt, budući da su ova dva raspoloženja međusobno neovisna. U osnovi, pozitivno afektivno stanje odražava motivacijski sustav koji se vodi nagradama i željama, dok negativno afektivno stanje odražava motivacijski sustav koji je vođen kaznom (Reeve, 2010).

Neki od temeljnih ponašanja na radnom mjestu jesu pravilna poslovna komunikacija, samosvjesnost i samokontrola zaposlenika. Na navedeno utječu emocije i raspoloženja, odnosno emocionalno stanje zaposlenika. Budući da su poslovni sustavi složeni i zahtjevni, često je zaposlenicima teško odvojiti privatni od poslovnog svijeta, stoga je vrlo važno kontrolirati osjećaje i raspoloženja na radnom mjestu.

Za pružanje kvalitetnih usluga od zaposlenika se očekuje i zahtjeva mnogo, obzirom na to da ih često stavlja u stanje emocionalne disonance. S vremenom, to stanje može dovesti do problema u obavljanju posla, čime pada radna performansa i razina zadovoljstva poslom. Osjećaji i raspoloženja zaposlenika vrlo se lako mogu prenijeti na klijente, što se naziva emocionalnim zaraženjem. Prema primarnom objašnjenju, kada netko iskusi pozitivne osjećaje, tada će i klijenti iskusiti isto i obrnuto, kada su zaposlenici mrzovoljni, ti negativni osjećaji obično će imati negativan utjecaj na klijente. Negativni osjećaji također mogu biti uzročnici brojnih devijantnih ponašanja. Primjerice, ljubomora može izazvati neprijateljsko ponašanje među zaposlenicima uslijed čega može doći do pada učinkovitosti poslovanja. (Robbins i Judge, 2009)

Osobe koje imaju visoku razinu sposobnosti upravljanja impulzivnim i nemirnim osjećajima, mogu ostati sabrani i pozitivni čak i u kriznim situacijama. Takve osobe mogu misliti jasno i ne gubiti koncentraciju ni pod pritiskom. Ta se vještina naziva samosvijest i samokontrola. Samokontrola se uglavnom iskazuje odsutnošću impulzivnih reakcija odnosno smirenošću pod utjecajem stresa. Pod utjecajem negativnih osjećaja, misli su zaokupljene izvorom koji je potaknuo raspoloženje te se pojavljuje iskrivljena percepcija situacije uslijed čega može doći do sukoba (Goleman, 2010).

Na razinu zalaganja i radne performanse, uvelike utječe percepcija radnih događaja koja je puna emocionalnih sadržaja. Istraživanja su pokazala da zaposlenici pokazuju viši angažman na poslu ukoliko su kognitivno povezani s nekim određenim ciljem. Također, istraživanje Meinert (2018) sugerira da će organizacije koje potiču pozitivna raspoloženja zaposlenika najvjerojatnije imati jače motiviranu radnu snagu. Obzirom na navedeno, može se pretpostaviti da će pozitivni osjećaji i raspoloženja na radnom mjestu potaknuti pojavu odgovornog organizacijskog ponašanja zaposlenika.

3.1.6. Učenje

Organizacijsko učenje može se definirati kao promjena u kognitivnoj strukturi i ponašanju članova organizacije koja omogućuje podizanje sposobnosti organizacije da se prilagodi promjenama. Iz istraživanja organizacijskog učenja proizlazi definicija da je ono proces putem kojeg se proširuje opus potencijalnih ponašanja članova organizacije. Iz definicije proizlazi da organizacijsko učenje ima dvije osnovne komponente:

1. Kognitivna komponenta odnosi se na znanje o svijetu koji nas okružuje koje ljudi koriste kada određuju značenje stvarima i događajima koji ih okružuju, kada donose prosudbe i određuju vlastito ponašanje prema tim stvarima i događajima, te nastaje kroz iskustvo, učenje i ljudski razvoj
2. Bihevioralna komponenta odnosi se na promjene ponašanja koje nastaju prilikom učenja. Promjena ponašanja slijedi iz promjene kognitivnih struktura, odnosno akumulacije novog znanja koje pojedinac implicira na organizaciju. Neizbježno je da ta promjena kod ljudi izaziva promjenu individualnog ponašanja, iz čega proizlaze uglavnom pozitivne promjene za organizaciju. (McGill, 1994)

Temeljni cilj organizacijskog učenja je postići kontinuirani razvoj novog znanja kojim treba upravljati na efikasan način, pri čemu se naglašava uloga zaposlenika. Naime, zaposlenici razmjenjuju znanja iz potrebe za rješavanjem problema, zbog želje da prošire znanja u nekom području, zbog želje da si međusobno pomažu te zbog potencijalnih osobnih koristi koje proizlaze iz procesa razmjene znanja. (Rupčić i Žic, 2012)

Pristup objašnjavanju važnosti organizacijskog učenja za razvoj organizacijskog ponašanja je pristup koji stavlja kulturu organizacije u fokus procesa organizacijskog učenja. Obzirom na to da se kultura sastoji od zajedničkih uvjerenja, ideologija i normi koje utječu na poduzimanje akcija u organizaciji, smatra se da ona može poslužiti za predviđanje tih akcija. Istraživanja u tom području pokazala su da učenje utječe na ispoljavanje pojedinih komponenti organizacijske kulture poput proaktivnog stava zaposlenika prema radu, suradnje među članovima organizacije i kontinuirane posvećenosti unaprjeđenju. (Rupčić i Žic, 2012)

U suvremeno doba, raste važnost organizacijske kulture koja: maksimizira vrijednost zaposlenih, promiče njihovo intelektualno djelovanje, olakšava individualno i organizacijsko učenje kao i stvaranje i primjenu novih znanja i spremnost dijeljenja znanja s drugima (Hudrea, 2006).

Sukladno tome, može se zaključiti da učenje u organizacijama potiče organizacijsko ponašanje usmjereno na pomaganje i suradnju među zaposlenicima što su ujedno i determinante odgovornog organizacijskog ponašanja.

3.2. Utjecaj stavova prema poslu na odgovorno organizacijsko ponašanje

Stavovi su prema svojoj osnovnoj definiciji prosudbene tvrdnje ili ocjene u odnosu na stvari, ljude ili događaje (Robbins i Judge, 2009). Stav prema poslu, definira se kao osobna evaluacija posla koja izražava osjećaje prema poslu, vjerovanja i povezanost s poslom, i upravo te tri komponente određuju ponašanje osobe na radnom mjestu i njenu produktivnost (Judge i Kammeyer-Mueller, 2012).

Postoje tri opće podjele stavova prema radu:

- osobe koje vole svoj posao jer imaju pozitivno mišljenje o organizaciji i ostalim zaposlenicima, osjećaj pripadanja, s lakoćom i voljom obavljaju radne zadatke i simuliraju napredak
- osobe koje ne vole svoj posao za što imaju čitav niz dubljih razloga i
- neutralne osobe koje odrađuju svoje zadatke zato što moraju, te o svom poslu ne razmišljaju pozitivno ili negativno. (Judge i Kammeyer-Mueller, 2012)

Strukturu stava čine tri komponente:

- kognitivna ili spoznajna: odnosi se na znanje o objektu i pojavi; nastaje putem percepcije, procjena o objektu i informacijama o objektu; izražava mišljenje ili uvjerenje
- emocionalna ili afektivna: odnosi se na emocionalni odnos prema objektu, a izražava se osjećajima ili emocijama koje neki objekt izaziva osobi; daje snagu stavu
- bihevioralna ili ponašajna: odnosi se na spremanost na akciju te reagiranje temeljem prijašnjih komponenti; namjera da se ponaša na određeni način. (Petz, 1992)

Stav prema radu definira se kao osobna evaluacija posla kojom su izraženi osjećaji prema poslu, vjerovanja i povezanost s poslom. Spomenute komponente određuju ponašanje zaposlenika na radnom mjestu i njenu produktivnost. (Judge i Kammeyer-Mueller, 2012) Prema tome, smatraju se prediktorima koji omogućuju organizaciji lakše razumijevanje i predviđanje emocija, kognitivnih procesa i ponašajnih reakcija zaposlenika (Zeko, 2012).

Istraživanja pokazuju da je odgovorno organizacijsko ponašanje moguće predvidjeti na osnovi stavova prema radu i organizaciji, što objašnjava teorija socijalne razmjene (Organ i sur., 2006). Istraživanja stavova započinj 30ih godina prošlog stoljeća kada se željelo utvrditi postoji li uopće povezanost između stava i ponašanja. U istraživanju Prišlin (1991) utvrđeno je postojanje povezanosti, čime su napravljeni temelji za utvrđivanje uvjeta pod kojima stav ima direktan utjecaj na ponašanje, iz čega proizlaze brojni modeli, teorije i hipoteze.

3.2.1. Zadovoljstvo poslom

Riječ zadovoljstvo potječe od latinske riječi *iucunditas* koja u prijevodu znači užitak. U samom podrijetlu riječi uočava se da zadovoljstvo na radu podrazumijeva uživanje u poslu koji zaposlenik obavlja. Zadovoljstvo poslom, kompleksan je pojam koji je teško jednoznačno definirati. (Bakotić i Vojković, 2013) Budući da stav ima nekoliko različitih komponenti, zadovoljstvo poslom može se definirati uz pomoć tih komponenti. Prema tome, afektivna komponenta stava objašnjava zadovoljstvo poslom kao pozitivno emocionalno stanje koje je posljedica procjene ispunjenja vlastitih vrijednosti pojedinca. S druge strane, kognitivna komponenta stava opisuje zadovoljstvo poslom kao stav pri kojem je izražena evaluacija posla i njegovih aspekata vezanih uz potrebe, vrijednosti i očekivanja pojedinca. Iz toga proizlazi univerzalna definicija zadovoljstva poslom, koja opisuje zadovoljstvo poslom kao pojedinčev stav i skup osjećaja prema različitim segmentima posla za koje smatra da mogu imati utjecaj na njegov odnos sa drugim pojedincima i organizacijom. (Spector, 1997) Prema tome, osoba koja ima pozitivne emocije i zadovoljna je svojim poslom ima i pozitivan stav prema radu, dok osoba koja je nezadovoljna i doživljava negativne emocije u vezi posla, češće ima negativan stav prema radu (Zeko, 2012).

Zadovoljstvo poslom, uvelike utječe na različiti stupanj produktivnosti zaposlenika te njihovo radno ponašanje. Radnici koji su manje zadovoljni češće će tražiti druga radna mjesta ili načine na koji će svoju angažiranost na radnom mjestu svesti na najmanju moguću mjeru (Coomber i Barriball, 2007). U prvom slučaju, pojavljuje se visok stupanj fluktuacija ili dobrovoljnog odlaska, a u drugom slučaju do zabušavanja na radnom mjestu koji vodi k apsentizmu odnosno odsustvu s posla. Nedolaskom na posao, zaposlenici izražavaju nezadovoljstvo poslom, pokušavajući time izbjeći negativne aspekte posla, čime nanose štetu organizaciji uslijed smanjenja radnog učinka i doprinosa istome uslijed čega se nanosi i novčana šteta organizaciji iz razloga što se sva odsustva u organizacijama plaćaju, a posao nije obavljen. (Zeko, 2012)

Budući da je zadovoljstvo poslom složena cjelina, najpreciznije ga je opisati pomoću različitih komponenata koje pojedincu daju osjećaj zadovoljstva ili nezadovoljstva. Prema tome, prediktori zadovoljstva poslom dijele se na osobne i organizacijske čimbenike (Judge i Klinger, 2008). Osobni čimbenici označavaju psihološku uključenost zaposlenika u radne zadatke, određuju zaposlenikovo zadovoljstvo i na njih organizacija ne može utjecati. Na slici 1 prikazane su osobnih determinanti kao odrednica zadovoljstva na radu.

Slika 2. Osobne determinante zadovoljstva na radu



Izvor: izrada autorice prema Kesić, 1999.

Motiv je dovoljno jaka potreba koja potiče čovjeka na poduzimanje neke akcije, odnosno, unutarnja potreba koja zaposlenika usmjerava prema cilju. Motiviraniji zaposlenici povezani su sa poduzećem, zainteresirani su za rad i rješavanje radnih zadataka, pokazuju zanimanje za rast i razvoj te doprinose radnoj uspješnosti. (Schiffman i Kanuk, 2004) Percepcija se razlikuje od zaposlenika do zaposlenika, uslijed čega svaki zaposlenik u pravilu drugačije reagira na podražaje iz radne sredine, i oblikuje ponašanje temeljem subjektivnog doživljaja neke situacije (Kesić, 1999). Stavovi, su kao što je već spomenuto, psihološki sustavi pozitivnog ili negativnog ocjenjivanja, osjećanja i namjere da se pokrene akcija, iz čega se može razabrati odnos pojedinca prema drugim osobama i situacijama. Radne vrijednosti su relativno trajni ciljevi kojima zaposlenici teže na radnom mjestu uz pomoć svoje radne snage. Smatra se da radne vrijednosti uvjetuju ponašanje zaposlenika uslijed konstatacije da su pojedina ponašanja oblikovana radnim vrijednostima više društveno prihvaćana i poželjna u odnosu na suprotna ponašanja. (Kesić, 1999) Stil života, Luković i Čizmić (2012) definiraju kao način na koji osoba provodi svoje slobodno vrijeme, načinom zadovoljenja potreba, načina potrošnje, uspostavljenim specifičnim interpersonalnim i društvenim odnosom, uslijed čega se nameće pretpostavka povezanosti sa zadovoljstvom života u svim njegovim segmentima. Znanje se definira kao ukupnost informacija pohranjenih u memoriji, pa se ta definicija aplicira na radno znanje kao informacije koje služe za nesmetano funkcioniranje u ulozi zaposlenika. Ulaganjem u znanje zaposlenika, povećava se njihova produktivnost, a svaki doprinos

zaposlenika u izgradnji i jačanju poduzeća dovodi do veće razine njegova zadovoljstva. (Kesić, 1999)

Može se uočiti da niz individualnih karakteristika zaposlenika utječe na oblikovanje stava o zadovoljstvu poslom, te da zadovoljstvo poslom utječe na pojavnost niza pozitivnih i negativnih organizacijskih ponašanja.

Zaključno, provedena istraživanja vezana uz povezanost zadovoljstva poslom i ponašanja zaposlenih pokazala su da zadovoljstvo poslom ima značajne ishode u produktivnosti, apsentizmu i fluktuaciji zaposlenih, ali i odgovornom organizacijskom ponašanju (Mirković, 2016).

3.2.2. Zaokupljenost poslom

Zaokupljenost poslom definira se kao stupanj u kojem se pojedinac psihološki identificira sa svojim poslom, odnosno važnošću posla u njegovoj sveukupnoj slici o sebi (Lodahl i Kejner, 1965). U skladu s tom definicijom, zaposleniku koji je zaokupljen poslom, rad je veoma važan dio života i pod stalnim je utjecajem poslovnog sustava u kojem obavlja posao. Veća zaokupljenost poslom postiže se ukoliko su zadovoljeni slijedeći preduvjeti:

- a) Pozitivna radna etika koja se izražava osjećajem veće odgovornosti i dužnosti prema poslu
- b) Posao osmišljen tako da zadovoljava unutarnje potrebe i želje radnika.

Ukoliko su zadovoljeni navedeni preduvjeti, zaposlenicima se povećava zadovoljstvo poslom, samopoštovanje i ponos, zbog čega se oni ulažu više truda, zbog čega čitava organizacija bolje funkcionira. (Khan i sur., 2011)

Zaokupljenost poslom nastoji se objasniti teorijom očekivanja. Teorija očekivanja sastoji se od tri komponente: očekivanja, instrumentalnosti i valencije. Smatra se da, zaposlenici temeljem vlastite slobodne procjene ulažu određenu razinu napora u rad koja je u skladu sa očekivanim ishodom od tog rada. Razina zaokupljenosti poslom povećava se ukoliko su napor koji je uložen i očekivanje zaposlenika na približnoj razini, jer se tada zaposlenici osjećaju kompetentnima, upućenima, sposobnima i vrijednima. (Lunenburg, 2011) Nadalje, zaokupljenost poslom može se promatrati i kroz višedimenzionalni model zaokupljenosti poslom koji se sastoji od tri dimenzije:

1. Emocionalna dimenzija pokazuje mjeru u kojoj je zaposlenik zainteresiran za svoj posao i koliko ga voli
2. Kognitivna dimenzija označava želju zaposlenika da sudjeluje u odlukama koje su vezane uz posao, te koliki značaj pridaje poslu u svakodnevnom životu, te
3. Ponašajna dimenzija ukazuje na to koliko često osoba razmišlja o svome poslu i koliko često uči o svojem poslu izvan radnog vremena. (Lubakaya, 2014)

Postoji čitav niz pozitivnih ishoda koji proizlaze iz zaokupljenosti poslom a odnose se na: stupanj u kojem su ispunjena očekivanja zaposlenika, osjećaj visoke odgovornosti i dužnosti kod zaposlenika, izbjegavanje kašnjenja na posao i apsentizma te osjećaj krivnje kada posao nije obavljen. Nadalje, javljaju se pozitivni ishodi poput obvezivanja i brige za posao, pridavanja veće pažnje poslu i detaljima zadatka, zadubljenost u radnu ulogu, entuzijazam u radu i stupanj u kojem je posao važan za sliku o sebi i samopoštovanje. (Sharma i sur., 2012)

Istraživanja su pokazala da postoji čitav niz čimbenika koji utječu na zaokupljenost poslom. Schleicher i sur., (2011) identificirali su slijedeće čimbenike: priroda posla, autonomija, raznovrsnost zadatka, značajnost posla, identifikacija s poslom, socijalna podrška suradnika i organizacije. Shrama i sur., (2012) u svom su istraživanju utvrdili povezanost između crta ličnosti i zaokupljenosti poslom, pri čemu osobe zaokupljene poslom posjeduju karakteristike ekstraverzije, ugodnosti i savjesnosti. Obzirom na dosad spomenute nalaze, može se uočiti povezanost zaokupljenosti poslom s aktivnostima i ponašanjima karakterističnim za odgovorno organizacijsko ponašanje, ali nije jasno definirana uzročno-posljedična veza između ova dva konstrukta.

3.2.3. Predanost organizaciji

Postoji nekoliko različitih definicija organizacijske predanosti. Prva skupina autora definira organizacijsku predanost kao relativnu snagu identifikacije pojedinca s organizacijom i njegovu uključenost u njezin rad (Mowday i sur., 1974), dok druga skupina autora definira organizacijsku predanost kao psihološku povezanost koju pojedinac osjeća prema organizaciji, a koja odražava njegov stupanj prihvaćanja organizacije (O'Reilly i Chatman, 1986).

Neovisno o različitim definicijama koje se mogu pronaći u literaturi vezanoj uz organizacijsko ponašanje, vrijedi da su predani zaposlenici ponosni članovi organizacije koji vjeruju u njezine ciljeve i vrijednosti, te upravo zbog toga pokazuju višu razinu učinkovitosti, manje zaostaju na poslu i produktivniji su. (Meyer i Allen, 1991) Može se zaključiti da organizacijska predanost uključuje vjernost prema organizaciji i identifikaciju s njom. Povezana je sa tri faktora: čvrstim uvjerenjem i prihvaćanjem organizacijskih ciljeva i vrijednosti, spremnosti da se vrši znatan napor u ime organizacije i jakom željom da zaposlenik što duže bude član organizacije (Mowday i sur., 1974)

U literaturi se razlikuju tri komponente organizacijske predanosti: afektivna, kontinuirana i normativna (Meyer i Allen, 1991).

Afektivna predanost definira se kao emocionalna veza između zaposlenika i organizacije, identificiranje sa organizacijom te sudjelovanje u ostvarivanju njezinih ciljeva

(Meyer i Allen, 1991). Obzirom na spomenuto, može se zaključiti da je prirodno da pojedinac bude emocionalno povezan s organizacijom i da uživa biti članom iste. Sukladno tome, postoje određeni faktori koji utječu na zaposlenikovu emocionalnu povezanost s organizacijom: autonomnost, davanje važnih zadataka zaposleniku, veći stupanj uključenosti u donošenje odluka. (O'Reilly i Chatman, 1986).

Kontinuirana predanost definira se kao želja zaposlenika da ostane članom organizacije u svrhu osobnih ulaganja. Ta se ulaganja odnose na neprenosive investicije poput uske poslovne povezanosti sa zaposlenicima, ulaganja u karijeru, radnih vještina specifičnih za određenu organizaciju, godine rada u organizaciji i ostale beneficije koje zaposlenik može potencijalno izgubiti odlaskom iz organizacije. Zaposlenici stoga ulažu energiju i vrijeme u stjecanje željene pozicije u organizaciji, kojom se formiraju značajni pozitivni efekti poput sigurnosti ranog mjesta, privilegija i pozicije. Pojedinac je svjestan da ukoliko napusti organizaciju i prijeđe u drugu organizaciju, neće moći prenijeti svoje obaveze i poziciju, te da će mu sav trud koji je uložio da ih stvori propasti. (O'Reilly i Chatman, 1986)

Normativna predanost definirana je kao osjećaj obveze zaposlenika da ostane u organizaciji budući da zaposlenik osjeća internalizirani normativni pritisak da se ponaša u skladu s organizacijskim ciljevima i interesima jer zaposlenik smatra da je to moralno i da je to jedini pravi način na koji se treba ponašati (Wiener, 1982). Do normativne predanosti može doći i uslijed pružanja određenih beneficija unaprijed od strane organizacije zbog čega zaposlenik može osjećati obvezu da bude predan organizaciji sve dok ne stekne osjećaj da je vratio dug (Scholl, 1981).

Istraživanja vezana uz organizacijsku predanost i ponašanje zaposlenih pokazala su da predanost organizaciji ima značajne ishode u namjeri napuštanja organizacije, apsentizmu i radnom učinku, ali i odgovornom organizacijskom ponašanju zaposlenih. Rezultati studije iz 1977. godine pokazali su da predanost organizaciji rezultira ponašanjem zaposlenih koje odražava brigu i zalaganje za organizaciju koje nije uvjetovano kaznama ili nagradama (Wiener, 1982). Također, istraživanje koje su proveli Organ i Ryan (1995) pokazalo je predanost organizaciji značajan prediktor altruizma i generalizirane usklađenosti. Nadalje, prema istraživanju Meyer i sur. (2002) dokazana je pozitivna korelacija između afektivne i normativne predanosti organizaciji i odgovornog organizacijskog ponašanja. Zaključno, najveći broj dosadašnjih istraživanja prikazuje afektivnu predanost najsnažnijim prediktorom odgovornog organizacijskog ponašanja (Organ i sur., 2006).

3.2.4. Percipirana podrška od organizacije

Percipirana organizacijska podrška, stav je koji se definira kao ukupna mjera do koje zaposlenici vjeruju da organizacija cijeni njihov trud i brine za njih i njihovo blagostanje. Takvo

vjerovanje, posljedica je percepcije koju radnik ima vezano uz različite socijalno-emocionalne pogodnosti, kao i ekonomske pogodnosti koje organizacija pruža. U socijalno-ekonomske pogodnosti ubrajaju se odobravanje, poštovanje i briga koju organizacija pruža zaposleniku, dok ekonomske pogodnosti uključuju plaću koju zaposlenik prima te ulaganja organizacije u znanja i sposobnosti zaposlenika plaćanjem raznih tečajeva i aktivnosti. Ukoliko organizacija pruža zaposlenicima spomenute pogodnosti, kod zaposlenika se stvara pozitivna percepcija organizacijske podrške čime se oblikuje pozitivan stav i ponašanje zaposlenika. Zaposlenici koji imaju organizacijsku podršku ulažu veći trud u svoj rad, što rezultira boljom učinkovitošću. (Schleicher i sur., 2011)

Sukladno teoriji organizacijske podrške, smatra se da zaposlenici organizacijama pripisuju ljudske karakteristike, odnosno, ukoliko nadređena osoba donese neku odluku, zaposlenici će to pripisati namjerama organizacije. Zaposlenici koji osjećaju pozitivnu podršku od organizacije, smatraju da organizacija ima legalnu, moralnu i financijsku odgovornost nad svojim zaposlenicima, što znači da organizacija određuje uloge na radnom mjestu, pruža radne norme, pravila i procedure kojih su se zaposlenici dužni pridržavati, te daje moć nadređenim osobama. Prema tome, dobro ili loše postupanje organizacije prema zaposlenicima, indikator je naklonjenosti organizacije prema zaposlenicima. (Rhoades i Eisenberger, 2002) Nadalje, teorija psihološkog ugovora, govori o odnosu između radnog iskustva i stimulativnih postupaka koje bi organizacija trebala pružati, a tiču se uzajamnih usluga i pravednog međusobnog odnosa. Drugim riječima, psihološki ugovor koji proizlazi iz odnosa između zaposlenika i organizacije, predstavlja određeni stupanj kontrole i sigurnosti na radnom mjestu za zaposlenike, dok nadređenima omogućuje pravilan način upravljanja i usmjeravanja zaposlenika uslijed čega se stvara kvalitetan dugoročni odnos sa zaposlenicima (Aselage i Eisenberger, 2003).

Poželjni ishodi ovog segmenta jesu motivacija zaposlenika na način da oni traže zadatke, informacije i dodatne aktivnosti pomoću kojih mogu razviti dobar i pošten odnos s organizacijom. S druge strane, do negativnih ishoda ovog segmenta dolazi ukoliko organizacija prekrši dolazi do promjena u ponašanju i stavu zaposlenika, jer tada zaposlenik stvara vjerovanje da ga je organizacija iznevjerila i nije uspjela izvršiti svoje dužnosti. Krajnji ishod je gubljenje povjerenja u organizaciju, prestanak osjećaja pripadnosti, smanjenje produktivnosti te napuštanje organizacije (Lester i sur., 2002).

Ishodište objašnjenja povezanosti percipirane organizacijske podrške i odgovornog organizacijskog ponašanja jest mehanizam reciprociteta. Zaposlenici povoljan ili nepovoljan tretman od strane drugih ljudi u organizaciji smatraju odrazom poštovanja, odnosno nepoštovanja čitave organizacije. S obzirom na to, ukoliko zaposlenici percipiraju da organizacija pruža zadovoljavajuću razinu podrške i poštovanja, osjetiti će potrebu i dužnost

uzvratiti organizaciji na način da povećaju svoj trud i zalaganje na radnom mjestu, kao i u zadacima koji nisu formalno dani opisom posla. (Baran i sur., 2012)

Pregledom literature s područja organizacijskog ponašanja, brojna dosad provedena istraživanja nastojala su objasniti doprinos percipirane organizacijske podrške pojavi odgovorenog organizacijskog ponašanja. Ukupno gledano, nalazi su pokazali da su zaposlenici spremniji na dodatno ulaganje truda kada percipiraju da im organizacija pruža zadovoljavajuću razinu podrške. (Kurtessis i sur., 2015)

3.2.5. Angažiranost zaposlenika

Angažiranost zaposlenika jedan je od novijih aspekta stavova prema radu. Definira se kao emocionalna i intelektualna odanost organizaciji ili količina truda koju osoba ulaže u posao. Objasnjena je i kao pozitivno stanje uma koje je povezano s radom i poslom, te ju karakterizira energičnost i posvećenost zadatku (Saks, 2006).

Istraživanja vezana uz angažiranost zaposlenika pokazala su da postoje tri psihološka stanja koja uvjetuju angažiranosti zaposlenika: značajnost, sigurnost i raspoloživost. Schleicher i suradnici (2011) značajnost definiraju kao stupanj u kojem zaposlenik osjeća da se njegov rad cijeni; sigurnost kao stupanj u kojem zaposlenik osjeća slobodu da pokaže pravog sebe na radnom mjestu, dok raspoloživost definiraju kao vjerovanje zaposlenika da ima dovoljnu količinu resursa koji su mu potrebni da se posveti poslu.

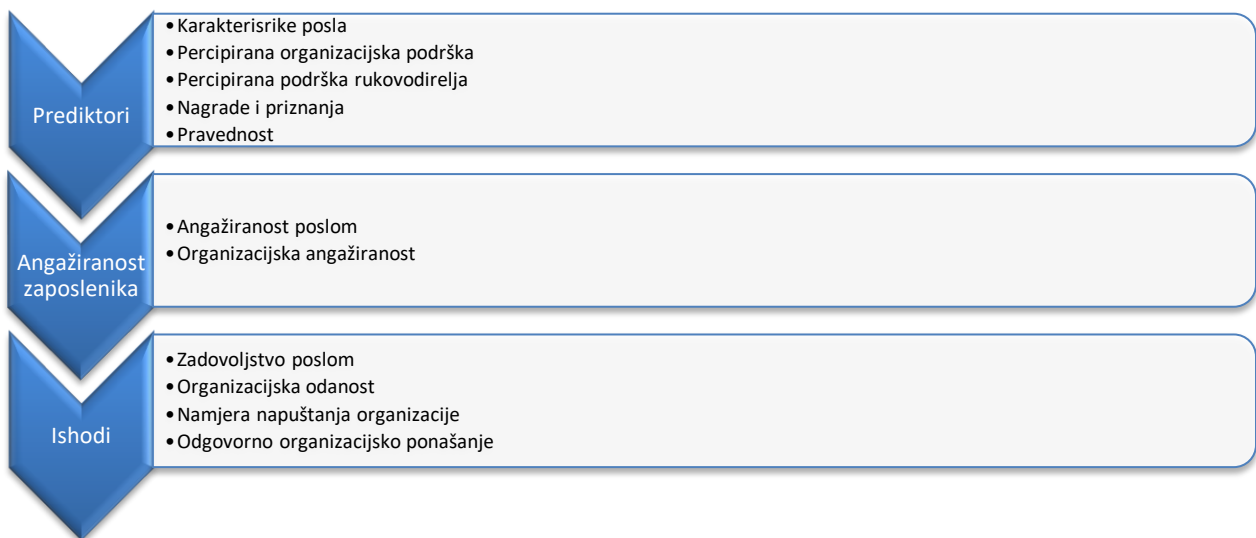
Tema angažiranosti zaposlenika sve je više prisutan predmet istraživanja u stručnoj literaturi. Prvi pristup razumijevanju povezanosti između angažiranosti zaposlenika i radnog ponašanja, dana je još 90ih godina prošlog stoljeća. Prema tom pristupu, angažiranost zaposlenika razvija se kada su zadovoljena tri uvjeta:

1. Psihološka smislenost odnosi se na pozitivan osjećaj povrata ulaganja u pojedinca. To je uvjerenje zaposlenika da se rad isplati, te da je on dovoljno smislen i u skladu s dodatnom vrijednosti i željenim postignućem na poslu. Kada zaposlenik stekne osjećaj značajnosti i sukladnosti njegova rada sa osobnim i organizacijskim ciljevima, tada on pokazuje odanost tom poslu kroz angažiranost. (Brown i Leigh, 1996)
2. Psihološka sigurnost uključuje povjerenje zaposlenika da se prikažu onakvima kakvi jesu, bez straha od negativnih posljedica na sliku o sebi, osobni status i karijeru. Kada zaposlenici vjeruju da im organizacija pruža pouzdano i predvidljivo radno okruženje u kojem rad ne stvara prepreku u međugrupnoj dinamici, vjerojatnije je da će pokazati viši stupanj angažiranosti. (Kahn, 1990)
3. Psihološka dostupnost odnosi se na uvjerenje zaposlenika da može nesmetano obavljati svoju ulogu jer postoje svi potrebni resursi za dovršetak posla. Angažiranost

zaposlenika doseže višu razinu kada zaposlenici imaju sve potrebne resurse jer se tada mogu potpuno usredotočiti na rad, bez brige o nedostatku sredstava. (Kahn, 1990)

Ovaj pristup angažiranosti zaposlenika proširuje uvođenjem dviju komponenti: pažnje i udubljenosti. Pažnja se odnosi na kognitivnu sposobnost i količinu vremena koju zaposlenici provode razmišljajući o svojoj radnoj ulozi, dok je udubljenost stvarna količina vremena koju zaposlenici provode izvedeći neki zadatak i intenzitet kojim je zaposlenik usredotočen na svoju radnu ulogu (Rothbard, 2001).

Slika 3. Model angažiranosti zaposlenika



(Izvor: izrada autorice prema Saks, 2006).

Slika 5 prikazuje konceptualizaciju angažiranosti zaposlenika dana iz 2006. godine, kada je utvrđen model angažiranosti zaposlenika. Model je nastao na temeljima spomenutih pristupa, a daje pregled prediktora koji su potrebni da bi se ostvarila angažiranost zaposlenika i ishode te angažiranosti. Obzirom da model sam po sebi ne daje objašnjenje zašto pojedinci pokazuju angažiranost, najpodudaranije objašnjenje nudi već spomenuta teorija socijalne uzajamnosti odnosno reciprociteta, prema kojoj prvotno ostvareni odnosi rastu u odnose ispunjene povjerenjem, odanošću i vjerovanjem, pod uvjetom da obje strane u odnosu poštuju unaprijed određena pravila razmjene. Promatrajući teoriju socijalnog reciprociteta u okviru angažiranosti zaposlenika, organizacija ulaže socijalne, ekonomske i emocionalne resurse uslijed čega zaposlenici žele uzvratiti organizaciji njeno ulaganje. (Cropanzano i Mitchell, 2005)

Do sad su provedena brojna istraživanja kojima se nastojala utvrditi povezanost angažiranosti zaposlenika s odgovornim organizacijskim ponašanjem. Robinson i suradnici (2004) identificiraju obrasce posvećenosti i odgovornog organizacijskog ponašanja unutar

angažiranosti zaposlenika, ali se njihova povezanost pobija uslijed same definicije odgovornog organizacijskog ponašanje koja ga definira kao karakteristično ponašanje izvan radne uloge, dok je angažiranost zaposlenika centar formalne uloge. S tim se mišljenjem slaže velik broj autora unutar stručne literature na ovom području. Novija istraživanja pokazala su da angažirani pojedinci imaju visoku sklonost prema načinu ponašanja koje se u literaturi definira odgovornim organizacijskim ponašanjem (Erickson, 2008). Suvremeno, o angažiranosti se govori kao stanju dugoročne emocionalne uključenosti koje može biti prediktor tendencije izvođenja odgovornog organizacijskog ponašanja (Shuck i sur., 2011). U tom smislu, može se potvrditi postojanje veze između angažiranosti i odgovornog organizacijskog ponašanja, ali su to ustvari dva odvojena konstrukta.

Dosadašnja empirijska istraživanja, potvrđuju inicijalne teorijske pretpostavke povezanosti odgovornog organizacijskog ponašanja s uspješnošću organizacije, pa se prikladnim smatra promatrati njihove učinke u okviru uslužne djelatnosti - ugostiteljstva. Ugostiteljstvo je radno-intenzivna djelatnost uslijed čega afirmira visoku zavisnost o ljudskom čimbeniku, zbog temeljne karakteristike usluge koja integrira samu uslugu i pružatelja usluge (Wirtz i sur., 2008). Uspješnost ugostiteljskog objekta ovisi o sposobnosti organizacije svih elemenata kako bi konačna isporuka usluge kupcima ispunila ili nadmašila njihova očekivanja. Pri tome, ključnu ulogu imaju ljudski potencijali na čije ponašanje i radnu učinkovitost utječe čitav niz individualnih karakteristika, koje se mogu pozitivno ili negativno odraziti na organizaciju (Galičić i Laškarić, 2011). Također, prema teorijskom okviru lanca profit-usluga, zadovoljstvo zaposlenika se putem percepcije kvalitete pružene usluge prenosi na zadovoljstvo i odanost klijenata, što direktno utječe na uspješnost ugostiteljskog objekta (Atkinson i Brander Brown, 2001). Kada su zaposlenici zadovoljni organizacijom u kojoj obavljaju rad, to pozitivno utječe na njihovu produktivnost, što je dobro za organizaciju, ali i na zaposlene u smislu postizanja samopoštovanja i ukupnog zadovoljstva u životu (Markovina, 2019).

4. Empirijsko istraživanje o povezanosti individualnih razlika i stavova o poslu s odgovornim organizacijskim ponašanjem

Za potrebe ovog diplomskog rada provedeno je istraživanje u svrhu prikupljanja iskustava i stavova zaposlenika o odgovornom organizacijskom ponašanju unutar odabrane organizacije. Svrha istraživanja jest ispitati i analizirati konstrukt odgovornog organizacijskog ponašanja na namjernom uzorku, te na osnovi elaboracije odnosa između odabranih varijabli, utvrditi povezanost sklonosti zaposlenika odgovornom organizacijskom ponašanju sa uspješnošću poslovanja.

Ciljevi istraživanja, podijeljeni su u tri skupine:

Znanstveni ciljevi istraživanja: Istražiti, analizirati i sistematizirati znanje i iskustva zaposlenika o odgovornom organizacijskom ponašanju i uspješnosti poslovanja temeljenoj na odgovornom organizacijskom ponašanju.

Empirijski ciljevi istraživanja: Potvrditi međuzavisnost odgovornog organizacijskog ponašanja i uspješnosti poslovanja, uvažavajući pritom individualne razlike zaposlenika i stavove prema poslu.

Aplikativni ciljevi istraživanja: Sustavno prikazati rezultate istraživanja te njihove učinke, kao i iskazati preporuke za menadžment poslovnih sustava u ugostiteljstvu.

Istraživanjem se planira odgovoriti na temeljna istraživačka pitanja:

- Jesu li zaposlenici odabranog poslovnog subjekta upoznati s konceptom odgovornog organizacijskog ponašanja?
- Utječu li individualne razlike sklonost zaposlenika odgovornom organizacijskom ponašanju u odabranom poslovnom subjektu?
- Utječu li stavovi prema poslu na sklonost zaposlenika odgovornom organizacijskom ponašanju u odabranom poslovnom subjektu?
- Utječe li koncept odgovornog organizacijskog ponašanja na uspješnost odabranog poslovnog sustava?

4.1. Metodologija istraživanja

Za prikupljanje podataka odabran je istraživački intervju kao metoda ispitivanja. Navedena metoda prikladna je za društvena istraživanja jer omogućuje jednostavno i brzo prikupljanje podataka o mišljenjima, iskustvima i stavovima ispitanika. Odabrana tehnika intervjuiranja je osobni intervju (licem u lice), koji je sa svakim ispitanikom proveden jednom.

U svrhu provedbe istraživanja razrađen je instrument za polustrukturirani intervju koji je u cijelosti prikazan u prilogu. Iako protokol polustrukturiranog intervjua ne nalaže konkretna pitanja, smatra se da je za ostvarenje osnovne svrhe diplomskog rada važno prirediti instrument polustrukturiranog intervjua u kojem se uz svako pitanje navode mogućnosti za dublje propitivanje ukoliko ispitanik odgovori na pitanje manje iscrpno od očekivanog.

Instrument za polustrukturirani intervju sastoji se od 16 pitanja. Tematski slijedi raspored postavljanja istraživačkih pitanja pa se prvih pet pitanja odnosi na znanje i stavove ispitanika o odgovornom organizacijskom ponašanju općenito, a narednih devet pitanja odnosi se na iskustva i stavove ispitanika o utjecaju individualnih karakteristika i stavova prema poslu na prakticiranje odgovornog organizacijskog ponašanja, dok se zadnja dva pitanja odnose na stavove zaposlenika o utjecaju odgovornog organizacijskog ponašanja na uspješnost poslovanja. Pitanja sadrže dodatne sugestije za dublje propitivanje ispitanika kako bi se povećala učinkovitost pitanja koja imaju svrhu prikupiti relevantne informacije. Zastupljena su pitanja otvorenog tipa.

4.2. Uzorak

Odabrana populacija istraživanja su zaposlenici ugostiteljskog objekta iz Varaždinske županije. Ugostiteljski objekt trenutno ima 28 zaposlenih osoba, od čega osam zaposlenika obavlja poslove usluživanja hrane i pića gostima, njih deset obavlja poslove pripremanja hrane, šest obavlja poslove dostave hrane, dok administrativne i poslove menadžmenta obavljaju četiri osobe. Zbog brojnosti zaposlenika koji mogu sudjelovati u istraživanju, odabran je ilustrativni uzorak ovog poslovnog subjekta. Namjera generiranja ilustrativnog uzorka jest prikupiti mišljenja i iskustva ljudi koji se eksplicitno razlikuju prema svojim individualnim karakteristikama. Za istraživanje je odabrano pet zaposlenika čiji se opis nalazi u nastavku. Napominje se da su iskazana imena zaposlenika pseudonimi uslijed prava za zaštitom osobnih podataka ispitanika.

Ispitanik X.V. (M) zaposlenik je odabranog ugostiteljskog objekta osam godina. Duljina njegova radna staža prelazi 35 godina i to upravo u ugostiteljstvu. Stručna sprema ispitanika je srednja stručna sprema (konobar) i tijekom godina nisu postojale dodatne edukacije već se

iskustvo u poslu prikupljalo radom u različitim ugostiteljskim objektima (brodsko posluživanje, hotelsko posluživanje, restoransko posluživanje).

Ispitanik X.W. (M) zaposlenik je odabranog ugostiteljskog objekta deset godina. Duljina njegova radna staža prelazi 18 godina i to u ugostiteljstvu. Stručna sprema ispitanika je srednja stručna sprema (konobar), a u toku svog rada ispitanik je prisustvovao različitim edukacijama u svrhu podizanja svojih sposobnosti (sommelier, barmen).

Ispitanik X.X. (M) zaposlenik je odabranog ugostiteljskog objekta godinu dana. Duljina njegova radna staža je sedam godina, i u tom razdoblju ispitanik je promijenio nekoliko radnih mjesta, uglavnom u ugostiteljstvu. Stručna sprema ispitanika je hotelijersko-turistički tehničar i u svom radnom vijeku ispitanik nije prisustvovao dodatnim edukacijama u svrhu poboljšanja svojih sposobnosti.

Ispitanik X.Y. (Ž) zaposlenica je odabranog ugostiteljskog objekta šest mjeseci. Duljina njezina radna staža jest sedam godina, i u tom je razdoblju ispitanica radila na radnom mjestu voditelja sezonski orijentiranih ugostiteljskih objekta. Stručna sprema ispitanika je završena gimnazija. Usavršavanje jezika bilo je neformalnog karaktera, budući da su naučene osnovne razine jezika na terenu, za potrebe usluživanja.

Ispitanik X.Z. (Ž) zaposlenica je odabranog ugostiteljskog objekta 17 godina. Duljina njezina radna staža jest 19 godina, iz čega se može vidjeti da je gotovo čitav svoj radni staž ispitanica pripadnik spomenutog poslovnog sustava. Stručna sprema ispitanika je četverogodišnja elektrotehnička srednja škola, no ispitanica nikad nije radila u struci. Tijekom radnog staža ispitanica je prisustvovala edukaciji za radno mjesto pizza majstora.

4.3. Tijek istraživanja

4.3.1. Vođenje intervjua i odnos sa sudionicima istraživanja

U kontakt sa ispitanicima stupljeno je osobnim dolaskom u ugostiteljski objekt. Vrijeme intervjua sa svim ispitanicima dogovoreno je relativno jednostavno i uglavnom se odnosi na vrijeme prije ili poslije radnog vremena, dok je mjesto intervjua bilo jednako za sve ispitanike budući da se svaki od intervjua održavao u odabranom ugostiteljskom objektu. Intervjui su obavljani u mirnom ozračju, bez vanjskih utjecaja koji bi omeli komunikaciju.

Sam proces intervjuiranja tekao je jednostavno, budući da su postavljena pitanja strukturirana tako da se na njih daju precizni odgovori. Pristup ispitanika samom intervjuu uglavnom je pokazao nedostatak iskustva na tom području, no to ne predstavlja problem za istraživanje budući da je najvažniji promatrani aspekt provedenih intervjua vjerodostojnost odgovora. Valja napomenuti da prilikom intervjua nisu prepoznata ponašanja ispitanika koja bi upućivala na uljepšavanje stvarnog stava poput egoizma ili obrambenog stava.

Prilikom intervjua nisu vođene su bilješke o opservacijama, ali je pažnja ispitivača bila usmjerena na praćenje kanala neverbalne komunikacije poput izraza lica, položaja tijela i pokreta te sam sadržaj intervjua u svrhu održavanja pravilnog smjera intervjua. Ključni zaključci jesu da su obje strane prilikom intervjua nastojale stvarati ugodnu atmosferu. Ispitivač je bio usmjeren na sugovornike, te im je neverbalnim znakovima komunikacije poput klimanja glavom davao poticaj za nastavak iznošenja odgovora na pitanje. Zaključno, obje strane ostvarile su ciljeve intervjua: postignuta je podržavajuća i opuštena atmosfera te su dobiveni odgovori na sva pitanja postavljena u svrhu ispunjavanja ciljeva istraživanja.

4.3.2. Uređivanje materijala i analiza empirijskih podataka

Provedeni intervjui snimani su mobilnim uređajem u svrhu stvaranja potpornih audio snimaka u slučaju potrebe za revidiranjem prikupljenih informacija. Analiza kvalitativnih podataka provedena je bez računalnog softvera budući da su intervjui prosječnog trajanja 45 minuta, pretvoreni u približno 10 stranica transkripta (pisanog materijala) za svaki pojedinačni intervju.

U svrhu kvalitetne analize istraživnog područja, podaci prikupljeni intervjuom argumentirani su podacima iz sekundarnih izvora podataka korištenih u svrhu pojašnjavanja i razumijevanja područja istraživanja.

Analiza kvalitativnih podataka provedena je u nekoliko faza. Početak prve faze obuhvaća preslušavanje snimljenih audio sadržaja, dok drugi dio obuhvaća nadopuna, dorada i usporedba prethodno zabilježenih podataka prilikom intervjua, te pisanje konačnog transkripta. Nakon prikupljanja svih pet generiranih transkripata, proveden je postupak inicijalnog kodiranja kod kojeg su generirani otvoreni kodovi koji će se prikazati tablicama 2 – 6. Tablice prikazuju ključne dijelove transkripta intervjua, dok se cijeli transkripti nalaze u Prilogu.

Tablica 2. Transkript ispitanika X.V. sa generiranim otvorenim kodovima

Znanje i iskustva zaposlenika o OOP	Otvoreni kodovi
<p>1. Za početak, recite mi na koja vas ponašanja asocira pojam odgovornog organizacijskog ponašanja. Ono što vam je sad prvo palo na pamet.</p> <p>Kad mi netko kaže odgovorno ponašanje, pomislim na odnos zaposlenika prema organizaciji i odnos šefova prema zaposlenicima. Taj odnos mora biti pun razumijevanja, odricanja i maksimalne pomoći šefovima da ostvare svoje ciljeve. Odgovoran radnik je onaj koji ne kasni na posao, izvršava svoje radne zadatke pravovremeno i kvalitetno, ne govori loše o organizaciji u društvu, cijeni svog šefa i ne svađa se s njim. To bi bilo to ukratko.</p>	<p>Međusobno poštovanje sudionika Pravovremen dolazak na posao Izvršavanje radnih zadataka Poštivanje organizacije Ostvarivanje ciljeva organizacije</p>
<p>2. Hvala na detaljnom opisu. Možete li mi reći za koje sve aktivnosti vi mislite da spadaju u vaš opis posla?</p> <p>Moj posao je da gost izađe iz objekta zadovoljan, i da prilikom toga ja napravim sve što je u mojoj mogućnosti u suradnji sa svojim kolegama. Moj posao je biti ljubazan i održavati kvalitetu usluge, u što spada nuditi ljudima kvalitetna jela, osigurati da je njihov boravak u lokalu ugodan. Pri tome je važno da surađujem sa drugim dijelom restorana – kuhinjom.</p>	<p>Zadaci unutar radne uloge Poistovjećivanje s organizacijom</p>
<p>3. Dobro, a koliko vas radi recimo u jednoj smjeni? I koje poslove morate svaki dan obaviti? Opišite mi kratko tipični radni dan na poslu.</p> <p>Ovisno o danu u tjednu, ali rekao bi premalo. Radi nas otprilike 12 po smjeni na svim pozicijama koje postoje u ovom objektu, ali mogu reći da je opseg posla prilično velik za taj broj ljudi. Kada dolazim na posao, prvo preuzimam prethodnu smjenu, budem upućen u trenutnu situaciju i informacije koje su važne za nastavak smjene, nakon čega započinjem sa usluživanjem gostiju. Na kraju radnog dana, radi se obračun što je zapravo dnevna inventura pića koja izlaze van iz šanka. Naravno, osoba koja radi obračun taj dan zaključava restoran i provjerava da li je ostalo osoblje odradilo svoj posao.</p>	<p>12 zaposlenika po smjeni Formalni poslovi propisani ulogom</p>
<p>4. Hvala na opisu. Sada bi htjela proći kroz sve aspekte OOP, kako bi prikupila vaše mišljenje i iskustvo o pojedinom aspektu. Pa evo za početak, koliko često se nađete u situaciji da morate pomoći nekom radniku da obavi svoj posao?</p> <p>Pa rijetko iskreno, ja sam Vam među starijima u lokalu pa se mene i ne pita za pomoć, jedino za neki kratki savjet oko toga kako bi bilo dobro nešto odraditi ali uglavnom je to jako rijetko. Svaka osoba zna svoj posao i nije joj potrebna moja pomoć.</p> <p>Dobro. Na koji način rješavate eventualne probleme na koje naiđete na poslu?</p> <p>Nažalost, problema na poslu je jako puno ali ja se nastojim odmaknuti od njih. Smatram da obavljam svoj posao kvalitetno i da nisam uzrok problema koji se događaju, pa se od takvih stvari odmičem. A i iskustvo u ovom lokalu mi je</p>	<p>Rijetko pomaganje u rješavanju problema Negiranje postojanja problema</p>

<p>pokazalo da se savjeti baš ne slušaju. Jedino oko čega se mogu na poslu zakačiti s nekim jest kad me netko ne poštuje, jer mi to jako smeta iz osobnih razloga, jer taj posao obavljam već duže od 40 godina i mislim da bi poštovanje trebalo biti tu jer ja poštujem sve oko sebe i očekujem isto. Kako rješavam takve probleme? Nastojim smireno, ali ako mi neko bude bahat na moju napomenu, mogu se i posvađati.</p> <p>Dobro. Dijelite li uspjehe objekta s prijateljima, obitelji ili na Facebooku, i zašto?</p> <p>Ja sam vam ona stara garda koja svaki uspjeh poštuje i dijeli sa svima. Nisam puno na društvenim mrežama, ali podijelim neki uspjeh rado. Više sam čovjek od usmene predaje, tako da i među gostima, i u društvu i s obitelji uvijek dijelim i ono dobro što objekt postigne jer sam ponosan na to i što sam dio takvog objekta.</p> <p>Što biste vi rekli, da li zaposlenici poštuju pravila jednako kada je nadređena osoba u blizini i kada ih nema?</p> <p>Ja bi rekao da to jako ovisi o okolnostima. Evo primjera, sad su gazde bili na moru, i nije da se posao nije odradio ali je bilo nekako lakše raditi. Ne kažem da su se prekršila ne znam kakva pravila, ali normalno da su zaposlenici kad nije bilo posla možda češće pili kavu i odlazili na stanku za pušenje, ali posao se je i dalje odradio kvalitetno.</p> <p>Održava li vaše poduzeće sastanke često? Ako da, o čemu na njima raspravljate?</p> <p>Ne održava ih često, i bolje. Ja sam se na zadnjem sastanku ustao i otišao sam doma, zato jer sam bio okrivljen za neke stvari za koje nisam bio kriv. Uglavnom kad se puno nezadovoljnih ljudi koji dugo šute, nađu na istom mjestu i idu iznositi svoje stajalište za probleme, iz toga samo nastane svađa kako je bilo i taj dan. Bolje mi je sjesti sa šefom i reći mu direktno što me smeta nego u grupi ljudi se opravdavati za neke gluposti.</p> <p>Smatrate li da ste u trenutnoj organizaciji naučili nešto novo ili da ste poboljšali svoje vještine?</p> <p>Ni jedno ni drugo, ako bilo što, ja sam pomogao drugima da nauče nešto novo i da poboljšaju svoje vještine, tako što sam im podijelio svoje iskustvo.</p>	<p>Nezainteresiranost za rješavanje Konfliktne rasprave</p> <p>Dijeljenje uspjeha Ponos</p> <p>Male razlike u poštivanju pravila</p> <p>Rješavanje problema Sklonost individualnom razgovoru</p> <p>Međusobno dijeljenje iskustva</p>
<p>5. Sada kad ste možda saznali nešto više o samom OOP, recite mi, smatrate li da bi spomenuta ponašanja, poput pomaganja, dijeljenja uspjeha s obitelji i drugih, prakticirali više da znate da ćete za to dobiti novčanu naknadu?</p> <p>Naravno, nitko danas ne radi ništa besplatno, tako da bi novac samo bio jedan plus odnosno ljudi bi ga možda shvatili kao nagradu za prakticiranje ponašanja za koje nisu plaćeni.</p>	<p>Novac kao nagrada</p>

<u>Individualne razlike i stavovi prema poslu i OOP</u>	
<p>1. Sada prelazimo na drugu skupinu pitanja. Da li vam je možda potrebna pauza?</p> <p>Ne treba mi, hvala.</p> <p>Uredu. Proučavajući literaturu, naišla sam na brojne nalaze da dob, spol i radni staž utječu na OOP. Što vi mislite o tome? Kakvo je stanje u objektu kojem radite?</p> <p>Pa stariji zaposlenici mogu savjetom i sugestijama pomoći mlađim zaposlenicima. Ali to ne bi povezao samo sa dobi nego sa radnim iskustvom. S druge strane, mlađi zaposlenici pomažu i starijima i obratno u nekim fizičkim poslovima. Ja kao pripadnik starije populacije, mogu reći da sam jako privržen toj organizaciji i često ju promoviram kao što sam već rekao, a kod mlađih primjećujem da govore okolo i neke negativne stvari što nije baš dobro jer možda stvara krivu sliku o objektu. Ja si to ne mogu dopustiti zbog toga jer poštujem svoje šefove jer za njih radim i oni me hrane.</p> <p>Mislim da žene i muškarci jednako uspješno obavljaju posao, ali žene čak možda i više ulažu u posao što se tiče nekog dodatnog iskoraka u čišćenju, ideja za dekor prostora i slično.</p>	<p>Stariji zaposlenici pomažu sugestijom i savjetima</p> <p>Mlađi zaposlenici pomažu u fizičkim poslovima</p> <p>Stariji zaposlenici privrženiji organizaciji</p> <p>Ravnopravnost spolova</p>
<p>2. Svaki zaposlenik na svome radnom mjestu ima određeni opseg i strukturu zadataka koje mora obaviti. Unatoč tome, neki zaposlenici mogu svoje zadatke obaviti brže nego drugi. Ukoliko primijetite da suradnik ima poteškoće sa obavljanjem zadataka, kako reagirate?</p> <p>Pa da budem iskren, ne baš. Ali to vam je do mene, dosta ljudi pomaže. Možda sam više sklon da pomognem nekome novome ako se ne snađe nego što sam sklon nekome s kim radim dugo. Možda je to tako jer znam da je novoj osobi teško se snaći pa se i djelomično brinem da nešto ne napravi pogrešno, dok starima vjerujem da znaju ali eto malo su zapeli, pa se i ne trudim pomoći. Ali da me pitaju za pomoć bi pomogao, ali samostalno mi ne pada na pamet.</p>	<p>Izrazito niska razina spremnosti na pomaganje</p>
<p>3. Izvan poslovnog sustava, ljudi se susreću sa osobnim problemima i situacijama koje mogu utjecati na njihovo raspoloženje. Postoje li situacije kada ste primijetili da problem iz osobnog života utječe na vaš tretman na posao i druge zaposlenike? Ako je odgovor DA, na koji način?</p> <p>Nikada. Posao je posao, život je život. Morala bi biti neka izrazito ekstremna situacija kako bi ja pokazao da me nešto muči. Pokazivanje lošeg raspoloženja ljudima s kojima radim je za mene slabost. Čovjek mora biti sposoban odvojiti privatni i poslovni život koliko mu on to dopušta.</p>	<p>Raspoloženje uopće ne utječe na tretman posla i suradnika</p>
<p>4. U današnje doba, organizacije svojim zaposlenicima pružaju mogućnost razvijanja znanja i sposobnosti. Kakva je situacija u organizaciji kojoj radite?</p> <p>Objekt u kojem radim ne ulaže u razvijanje znanja i sposobnosti, barem ne sa viših razina. Pod time mislim da šefovi ne ulažu u napredak znanja u vidu nekih prezentacija, učenja na seminarima i slično. Jednom su kuhari bili na</p>	<p>Nisko ulaganje u razvijanje sposobnosti i znanja</p>

<p>edukaciji u Zagrebu ali to vam je jedini takav slučaj. Sposobnosti se tu razvijaju samim poslom i suradnjom s drugim ljudima koji ti možda povremeno pokažu kako je jednostavnije i praktičnije odraditi neki posao.</p>	<p>Međusobno dijeljenje znanja</p>
<p>5. Zadovoljstvo poslom podrazumijeva uživanje u poslu koji zaposlenik obavlja. Smatrate li da zadovoljstvo poslom utječe na vaš tretman prema organizaciji i zaposlenicima?</p> <p>Ja sam možda malo pogrešna osoba koju bi se pitalo dali je zadovoljna poslom, jer da vam iskreno kažem, ja nemam izbora. U starijoj sam životnoj dobi, ovo će mi biti zadnji posao i ja vam jednostavno ne mislim da bi me neki drugi objekt prihvatio kao novog radnika niti bi želio ponovno biti novi radnik. S druge strane, nije da sam nezadovoljan, neke stvari mi ne odgovaraju, ali na njih ne mogu utjecati, tako da na posao dolazim mirne glave, odradim svoj dio najbolje kako mogu i odlazim kući. Svoje osobne stavove o objektu u kome radim neću iznositi ali s obzirom na jačinu negativnih emocija o njemu, s poštovanjem se odnosim i prema objektu i prema zaposlenicima čak i onda kada to ne zaslužuju.</p>	<p>Nezadovoljstvo ne utječe na tretman prema poslu i zaposlenicima</p>
<p>6. Ispunjava li posao u ugostiteljstvu Vaše osobne ciljeve?</p> <p>Ugostiteljstvo je ispunilo moje osobne ciljeve, zato ga i radim tako velik niz godina. Prošao sam velik broj objekata i nigdje mi nije bilo savršeno, ali upravo zato imamo mogućnost da biramo i tražimo ono što će nam odgovarati najviše.</p> <p>Vežano uz trud, mislim da ga organizacija cijeni onoliko koliko bi trebala, jedino bi se taj trud, iskustvo i zalaganje mogao novčano nagraditi malo bolje.</p>	<p>Zadovoljenje osobnih ciljeva</p> <p>Trud se ne cijeni dovoljno materijalno ni nematerijalno</p>
<p>7. Što biste imenovali kao ciljeve i vrijednosti organizacije u kojoj radite? Slažete li se s njima i kako to utječe na Vaše zalaganje i trud na poslu?</p> <p>Vrijednosti za koje se zalaže ovaj objekt se u potpunosti slažu s mojim vrijednostima kao radnika u ugostiteljstvu a to je da kupac odnosno gost u restoranu izlazi iz njega zadovoljan i s namjerom da se ponovno vrati. Na dnevnoj razini poslužujem najmanje 50 osoba, i kad je barem 48 od tih 50 zadovoljno, ja sam ispunjen i to mi daje motivaciju da budem još bolji i ljubazniji prema sljedećem gostu koji dođe.</p>	<p>Visoka razina zalaganja i truda u svrhu ostvarivanja glavnog cilja organizacije</p>
<p>8. Percipirana podrška organizacije definira mjeru do koje zaposlenici vjeruju da organizacija cijeni njihov trud i brine za njihovo blagostanje. Opišite svoje iskustvo u tom pogledu.</p> <p>Ja mislim da se neki zaposlenici ne poštuju dovoljno, iz razloga što osobne stvari koje ih muče jedni o drugima prenose u poslovno okruženje, i onda to iskorištavaju da druge ocrne. Nisu svi takvi, ali ih je puno, zbog čega ne mogu reći da postoji dovoljna razina poštovanja.</p> <p>Vežano uz šefove, mislim da isto tako je razina poštovanja prema zaposlenicima dosta niska, jer ih promatraju kao sredstvo za zarađivanje novaca, a nisu svjesni da bez njih ne mogu. Zbog takvog osjećaja, ljudi nemaju osjećaj da ih šefovi podržavaju na nekoj višoj razini, zbog čega su ljudi uglavnom nezadovoljni.</p>	<p>Loš odnos poštovanja među suradnicima</p> <p>Nedovoljna podrška od rukovoditelja → nezadovoljstvo</p>

<p>9. Prema Vašem mišljenju, pokazuje li organizacija u dovoljnoj mjeri da cijeni Vaš rad? (Ako je odgovor DA, kako to utječe na Vaš odnos prema radu? Ako je odgovor NE, smanjuje li to vaš trud?)</p> <p>Kao što sam napomenuo, ja ne trebam poticaj za posao koji obavljam niti ga očekujem od objekta, ali primjećujem da mlađim generacijama to jako fali zbog čega nitko od novih i mlađih djelatnika ne ostaje dugo u objektu raditi jer im treba neka podrška u vidu pohvale, ili osjećaja da te netko cijeni što u ovom objektu nije slučaj. Šefovi kao da smatraju da ako te pohvale da ćeš se onda pokvariti, pa ti više ukazuju na pogreške nego pobjede, kako bi se to reklo.</p>	<p>Nedovoljna organizacijska podrška → porast fluktuacija</p>
<p><u>Utjecaj OOP na uspješnost</u></p>	
<p>1 Smatrate li da odgovorno organizacijsko ponašanje pridonosi uspješnosti organizacije u kojoj radite? Ako je odgovor DA, na koji način?</p> <p>Slažem se da pridonosi uspjehu ali i da izostanak kod nekih djelatnika pridonosi i neuspjehu a sad ću Vam reći i zašto. Rekli ste da tu spada recimo pomaganje drugima, pozitivno prikazivanje objekta u javnosti i slično. A sad ako netko radi suprotno to može biti loše. Sad baš razmišljam da li je to razlog zašto ne možemo pronaći novi kadar? Jer je netko rekao nešto loše o objektu. Moguće je jelda? Ali da skratim, promoviranje recimo utječe na to da ljudi požele više ići kod nas, pa porate promet i financijski uspjeh objekta. S druge strane možda netko i poželi tu raditi kad vidi za što se objekt zalaže. Pomaganje evidentno pomaže - više se napravi, brže se napravi i slično. Uglavnom puno pozitivnih ali može biti i negativnih ishoda.</p>	<p>Financijski uspjeh objekta</p> <p>Pronalazak novih radnika</p> <p>Porast produktivnosti i efikasnosti</p>
<p>2. Smatrate li da je odgovorno organizacijsko ponašanje dovoljno razvijeno u organizaciji kojoj radite? Ako je odgovor NE, što biste naveli kao prijedlog za poboljšanje iz perspektive zaposlenika, a što iz perspektive rukovoditelja?</p> <p>A za mene nije, jer je poštovanje prema šefovima ali i međusobno katastrofa. Prije sam vam isto već rekao što mislim da je problem. A sad ja mislim da ja ništa ne mogu napraviti po tom pitanju. A nisam baš ni siguran da može šef, osim ponuditi neku nagradu za takva ponašanja koja ljudi ne misle da spadaju u to što bi i trebali raditi kao pripadnik nekog objekta. Možda da šefovi naprave sastanak ili da individualno popričaju sa zaposlenicima kod kojih primjećuju da zabušavaju na nekom području koje ste spomenuli. Ne pada mi na pamet ništa drugo iskreno.</p>	<p>Nije razvijeno</p> <p>Individualni razgovori</p>

(izrada autorice prema Transkript ispitanika X.V.)

Tablica 3. Transkript ispitanika X.W. sa generiranim otvorenim kodovima

Znanje i iskustva zaposlenika o OOP	Otvoreni kodovi
<p>1. Za početak, recite mi na koja vas ponašanja asocira pojam odgovornog organizacijskog ponašanja. Ono što vam je sad prvo palo na pamet.</p> <p>Hm hm hm. Pa eto ja kad čujem odgovorno, odmah mi je neka prva pomisao na dobar odnos prema poslu i ljudima s kojima radim. Na primjer, ja mislim da je neko odgovoran prema poslu onda kad dolazi na vrijeme na posao, ne izostaje bez opravdanog razloga i naravno, dok napravi svoj posao onako kako mu je rečeno prije i bez da mu se stoput mora reći što treba napraviti.</p>	<p>Dobar odnos prema poslu Dobar odnos prema suradnicima Nizak apsentizam Sposobnost izvršavanja postavljenih zadataka</p>
<p>2. Jako dobar opis. A možete mi reći za koje sve aktivnosti vi mislite da spadaju u vaš opis posla?</p> <p>Doslovno sve. Od osnovnih stvari koje se moraju napraviti jer ono to je ono kaj radim naprimjer posluživanje gostiju, obračun na kraju radnog vremena, do ne znam naručivanja robe i ostalih poslova koje obavljam kao voditelj objekta, ugovaram grupe i te stvari. Ne znam, vam je to dosta detaljno?</p> <p>Dobro, znači imate puno formalnog posla. A postoji kakvo ograničenje? Jeste dobili kad zadatak ili ste se osjećali dužnim napraviti nešto za što mislite da ne biste trebali?</p> <p>Pa mogu reći da puno toga radim a ne bi možda trebao. Evo ne bi trebalo misliti o tome dali je posao suprotne smjene napravljen kako spada, ali eto prekontroliram. Ne sad samo zato jer sam voditelj, nego zato jer mi je na neki način čak i stalo da sve bude dobro napravljeno. Mislim, ne da ne bi bilo dobro, nego su pojedinci svojim ponašanjem pokazali ... razinu neodgovornosti koju ja moram regulirati ako hoću da bude sve okej.</p>	<p>Zadaci opisani radnim mjestom</p> <p>Djelomično ponašanje izvan radne uloge</p>
<p>3. Dobro, a koliko vas radi recimo u jednoj smjeni? I koje poslove morate svaki dan obaviti? Opišite mi kratko tipični radni dan na poslu.</p> <p>A budem onda opisao danas pošto mi je to najviše friško. Evo danas nas je u jutarnjoj radilo troje. Mislim u sali...a ako brojimo i kuhare i dostavljače bude nas negdje hm...pa više od deset sigurno. Al kao... moja smjena, na mojoj poziciji nas je tri. Dva vanjska konobara i jedan šanker. Evo početak tjedna je, pa sam još imao nekog posla oko naručivanja robe za šank i djelomično za kuhinju, s tim da moram i pratiti rad ova ostala dva radnika, i ostalih deset jer su kako sam ranije rekao pokazali razinu neodgovornosti. Pa onda s administratoricom proći kroz neke tehničke stvari, neka nagradna igra je u tijeku i tak. Uglavnom nisu to neki zahtjevni poslovi ali oduzimaju dosta vremena. A tipično mi je na poslu dosta stresno.</p>	<p>10 zaposlenika po smjeni</p> <p>Formalni poslovi propisani ulogom + administrativni poslovi</p>
<p>4. Puno posla za jednu osobu. E sad, do sad mogu primijetiti neke aspekte OOP da ih koristite, ali bi sad htjela proći kroz sve da vidim kako stojimo s tim. Pa evo za početak, koliko često se nađete u situaciji da morate pomoći nekom radniku da obavi svoj posao?</p> <p>Jako mi ovisi o tome s kim radim. Evo recimo danas sam puno poslova napravio jer nikome nije trebala pomoć od mojih u sali. Z druge strane, koliko su mi moji pomogli, toliko su mi kuhari i dostavljači odmgli. Al evo da ne filozofiram, v prosjeku mislim da jako puno pomažem nekome s kim radim, ali velim, ovisi o tome s kim radim. Nekima je pomoć potrebna više a nekima manje.</p>	<p>Učestalo pomaganje u rješavanju problema</p>

<p>Dobro, razumijem. A na koji način rješavate neke probleme na koje naiđete na poslu?</p> <p>Isto mi ovisi, jer ono, ovisi o čemu se radi. Ako je neka banalna stvar koju osoba može samostalno riješiti ali mene zove onda me to malo čak i razljuti, jer ono, kužim da je lakše prebaciti problem na drugoga ali, mala smo firma i svako od nas ima mogućnost da riješi bar neki problem sam. Ako to nije slučaj, smireni sam dok dođe do problema, i uvijek nađemo rješenje, nikad nije tak veliki problem.</p> <p>Jasno, ako ovlasti nisu striktno određene, jasna mi je vaša reakcija. Dijelite li uspjehe objekta s prijateljima, obitelji ili na Facebooku, i zašto?</p> <p>Definitivno, znači ako odete na moj Facebook profil, svaki uspjeh je podijeljen, a i općenito se puno razgovora izvan posla svodi na razgovor o poslu, pa kad je neka dobra situacija ili neki uspjeh, naravno da pohvalim na sva usta. A sad zašto, a zašto ne, naravno da se volim pohvaliti uspjehom firme u kojoj radim, jer je to djelomično i moj uspjeh samim time što tamo radim.</p> <p>Što biste vi rekli, da li zaposlenici poštuju pravila jednako kada ste vi u blizini i kad vas nema?</p> <p>A znate kak se kaže „kad mačke nema, miševi kolo vode“. Definitivno nije isti odnos prema pravilima kad je neko od odgovornih osoba u smjeni, ali upravo zato je uvijek u smjeni jedna osoba zadužena da bude odgovorna. Na taj način sprječavam da se posao ne odradi ili zabušavanje.</p> <p>Održava li vaše poduzeće sastanke često? Ako da, o čemu na njima raspravljate?</p> <p>Na tim se sastancima nikad ne rješavaju problemi samo se zaposlenici međusobno posvađaju. Ja idem redovito, bio sam na svakom do sad održanom, ali kažem da nemaju baš smisla, mislim da su pojedinačni razgovori učinkovitiji jer onda osoba baš iskreno kaže što misli o nekom problemu.</p> <p>Smatrate li da ste u trenutnoj organizaciji naučili nešto novo ili da ste poboljšali svoje vještine?</p> <p>Pa kaj se toga tiče, tu ti je na neki način nametnuto da učiš jer svaka osoba ima dosta veliki opseg poslova koje mora raditi. Puno ljudi je kod nas došlo s nikakvim ili površnim iskustvom, a otišlo je s puno više znanja nego što je došlo. Nije sad da je to nešto formalno, tipa ne idemo na seminare, ali ono, prisiljeni si svakodnevno se naučiti nešto novo. A i ljudi puno uče jedni od drugih, naprimjer, neko je došao raditi iz drugog objekta u kojem se radi na drugi način, pa možda uspije da to oživi i pri nama i olakša nam neke stvari koje radimo.</p>	<p>Temperamentnost</p> <p>Način zavisi od situacije i težine problema</p> <p>Često dijeljenje uspjeha</p> <p>Ponos</p> <p>Poštivanje pravila se regulira</p> <p>Sastanci u svrhu rješavanja problema – neučinkovitost</p> <p>Neformalno učenje</p> <p>Unaprjeđivanje sposobnosti i poslovnih procesa</p>
--	--

<p>5. Dosta zanimljivo. I sad kad ste možda saznali nešto više o samom OOP, recite mi, smatrate li da bi spomenuta ponašanja, poput pomaganja, dijeljenja uspjeha s obitelji i drugih, prakticali više da znate da ćete za to dobiti novčanu naknadu?</p> <p>A mislim da je odgovor na to jasan, normalno da bi. Al nije da neke spomenute stvari radim zbog novca, nego jednostavno napravim to jer tak osjećam da trebam, mogu i želim.</p>	<p>Novac bitan faktor ali ne najbitniji</p>
<p><u>Individualne razlike i stavovi prema poslu i OOP</u></p>	
<p>1. Sada prelazimo na drugu skupinu pitanja. Pa ukoliko vam nije potrebna pauza, ja bi nastavila.</p> <p>Ma ne treba nikakva pauza, ali hvala.</p> <p>Dobro onda nastavljamo. Proučavajući literaturu, naišla sam na brojne nalaze da dob, spol i radni staž utječu na OOP. Što vi mislite o tome? Kakvo je stanje u objektu kojem radite?</p> <p>Ja bi rekao da dob utječe na sposobnost izvršavanja zadataka. Ali ne sad drastično, ali mladim je osobama možda lakše izvršiti neki fizički zadatak. A sad ako se osvrnem na prošla pitanja, dob a zajedno s njom i radni staž možda pozitivno utječu na pomaganje ili davanje ideja na sastancima zato jer su te osobe iskusnije od mlađih i imaju više ideja. A po mom mišljenju, stariji radnici su nekako više ZA organizaciju, u smislu da uvijek gledaju da ona bude u pozitivnom svjetlu i slično. Vezano uz spol, mislim da tu nema razlika, čak su žene možda spremnije pomoći i obavljati neke zadatke koji im nisu propisani od muškaraca. Ne znam zašto je to tako, ali kod nas je definitivno tako. Mislim, muškarci budu napravili nešto ali morati ćeš im reći. Žene to procijene samostalno.</p>	<p>↑Dob → ↓sposobnost izvršavanja zadataka</p> <p>Stariji zaposlenici privrženiji organizaciji</p> <p>Žene više prakticiraju OOP</p> <p>Žene se samostalno odlučuju za OOP</p>
<p>2. Svaki zaposlenik na svome radnom mjestu ima određeni opseg i strukturu zadataka koje mora obaviti. Unatoč tome, neki zaposlenici mogu svoje zadatke obaviti brže nego drugi. Ukoliko primijetite da suradnik ima poteškoće sa obavljanjem zadataka, kako reagirate?</p> <p>Već sam rekao da rado pomažem suradnicima. Ali za to mora biti opravdan razlog, znači ne volim kad se traži pomoć oko jednostavnih zadataka. Ne ovisi mi pomaganje o tome o kojoj se osobi radi, ali moram priznati da sam manje sklon pomaganju nekome tko svjesno nije pomogao meni u prošlosti. Smatram da svaka osoba zaslužuje pomoć, ali bi onda trebala biti spremna uzvratiti na isti način.</p>	<p>Srednja razina spremnosti na pomaganje</p>
<p>3. Izvan poslovnog sustava, ljudi se susreću sa osobnim problemima i situacijama koje mogu utjecati na njihovo raspoloženje. Postoje li situacije kada ste primijetili da problem iz osobnog života utječe na vaš tretman na posao i druge zaposlenike? Ako je odgovor DA, na koji način?</p> <p>Ja vam uvijek nastojim doći na posao i prilikom toga ostaviti probleme od kuće – kod kuće. Možda se budem požalio nekom suradniku, ali to ne utječe na moje izvršavanje zadataka. Treba odvojiti privatni i poslovni život što je maksimalno moguće.</p>	<p>Raspoloženje ne utječe na radne zadatke</p>

<p>4. U današnje doba, organizacije svojim zaposlenicima pružaju mogućnost razvijanja znanja i sposobnosti. Kakva je situacija u organizaciji kojoj radite?</p> <p>Organizacija pruža mogućnost razvijanja znanja i sposobnosti za nove zaposlenike. Ali to je uglavnom vezano uz uhodavanje novih zaposlenika, jer ne radi svaki objekt na isti način. Zaposlenici uglavnom uče zajedno, u toku radnog vremena, tako da si međusobno dijele znanja. Nema nekog formalno propisanog učenja. Što se tiče starijih zaposlenika, oni bi trebali biti u ulozi učitelja mlađima, ali za njih organizacija i ne nudi neke mogućnosti za učenje, osim možda učenja o novim tehnologijama koje su mlađim zaposlenicima poznatije.</p>	<p>Zajedničko učenje novih metoda Međusobno dijeljenje znanja</p>
<p>5. Zadovoljstvo poslom podrazumijeva uživanje u poslu koji zaposlenik obavlja. Smatrate li da zadovoljstvo poslom utječe na vaš tretman prema organizaciji i zaposlenicima?</p> <p>Pa ja mislim da sam zadovoljan u velikoj mjeri poslom koji obavljam, i to me potiče da se više trudim na poslu i da se trudim da posao bude korektno odrađen. Zadovoljan sam njihovim načinom poslovanja, podržavam ga i zato i dijelim uspjehe na društvenim mrežama ili s obitelji. Na poslovima kojima sam radio i bio nezadovoljan, nisam se previše brinuo o nekim stvarima kojima se danas brinem, ali uvijek sam se prema tom objektu i suradnicima odnosio s poštovanjem jer mi nije u cilju stvoriti lošu sliku o sebi, kad je najbolje jednostavno se maknuti iz takvog objekta u kome nisi zadovoljan.</p>	<p>Visoka razina zadovoljstva → veći trud i privrženost</p> <p>Niska razina zadovoljstva → poticaj za napuštanje organizacije</p>
<p>6. Ispunjava li posao u ugostiteljstvu Vaše osobne ciljeve? (Propitati: cijeni li organizacija trud zaposlenika i ispunjava li im trenutno radno mjesto osobna očekivanja)</p> <p>Posao ugostitelja ispunjavao je moje ciljeve u mladosti. Danas, imam ženu i troje djece i česta mi je pomisao da izađem iz njega zbog manjka slobodnog vremena za njih. To je ta neka osobna razina, i mislim da ću kroz par godina tražiti posao koji mi oduzima manje vremena. Ali posao kao posao je zanimljiv, volim raditi s ljudima, stvarati poznanstva, plaća je pristojna uz bakšiš koji se dobiva na svakodnevnoj razini, tako da mogu reći da su moji ciljevi ispunjeni. Organizacija cijeni moj trud, što mi pokazuje i novčano ali i nekim priznanjem koje dobivam od nadređenih.</p>	<p>Zadovoljenje osobnih ciljeva</p> <p>Trud doprinosi priznanju od organizacije</p>
<p>7. Što biste imenovali kao ciljeve i vrijednosti organizacije u kojoj radite? Slažete li se s njima i kako to utječe na Vaše zalaganje i trud na poslu?</p> <p>Glavni cilj objekta u kome radim je zadovoljstvo kupaca i mislim da se nekad i previše trudim da se to ostvari. Naravno, glavni cilj za vlasnika je stvaranje profita i kao voditelj moram osigurati da zaposlenici ali i ja poštuju kupce kako bi se oni uvijek vraćali.</p>	<p>Visoka razina zalaganja za ostvarivanje ciljeva organizacije</p>
<p>8. Percipirana podrška organizacije definira mjeru do koje zaposlenici vjeruju da organizacija cijeni njihov trud i brine za njihovo blagostanje. Opišite svoje iskustvo u tom pogledu.</p> <p>Zaposlenici se poštuju dovoljno, ali uvijek ima mjesta za poboljšanje vjerujte mi. Mislim da postoje prijateljske „grupice“ koje se drže zajedno i u tom pogledu se više poštuju, više su si spremni pomoći i slično. To malo i utječe na cjelokupni posao, ali više pozitivno nego negativno.</p>	<p>Srednja razina poštovanja među zaposlenicima</p> <p>Stvaranje grupica → pozitivno</p>

<p>Rukovoditelji vode računa o podršci zaposlenika, naprimjer ukoliko primijete neobično ponašanje zaposlenika, pozovu ga na individualni razgovor da pokušaju zajedno riješiti situaciju, ali često ne primijete sami već rukovoditelja na to upozore drugi zaposlenici. Ta podrška pozitivno utječe na rad zaposlenika, jer onda vide da ipak netko brine o njima iako možda nedovoljno to pokazuju.</p>	<p>Briga za zaposlenike → pozitivan utjecaj na ophođenje prema poslu</p>
<p>9. Prema Vašem mišljenju, pokazuje li organizacija u dovoljnoj mjeri da cijeni Vaš rad? (Ako je odgovor DA, kako to utječe na Vaš odnos prema radu? Ako je odgovor NE, smanjuje li to vaš trud?)</p> <p>Mislim da objekt ne cijeni dovoljno trud svojih zaposlenika. Općenito mislim da se cijelo rukovodstvo više bazira na pogreške koje zaposlenici naprave (koje nisu česte ali se događaju), nego što ih pohvali za nešto što je dobro odrađeno. I ja kao voditelj često osjećam nedostatak osjećaja da me se cijeni, ali to je jednostavno mentalitet vlasnika na koji se, vjerujte mi, ne može utjecati. Meni osobno to ne smeta jer ih poznajem dovoljno, pa im u tom pogledu opraštam, ali vidim da drugi zaposlenici zbog toga gube volju za rad.</p>	<p>Nedovoljna organizacijska podrška → smanjenje truda zaposlenika</p>
<p><u>Utjecaj OOP na uspješnost</u></p>	
<p>1. Smatrate li da odgovorno organizacijsko ponašanje pridonosi uspješnosti organizacije u kojoj radite? Ako je odgovor DA, na koji način?</p> <p>Pa da postoji u toj mjeri kojoj bi trebalo, vjerojatno bi to pomoglo nečemu. A sad, dal bi se napravilo više i brže nego što se sad napravi? Vjerojatno bi, i ljudi bi se brže naučili neke stvari koje bi trebali znati. Meni to uštedilo vrijeme, u smislu da ne reguliram neke stvari u toj mjeri bi imao više vremena da napravim druge stvari.</p>	<p>Porast produktivnosti Stjecanje novih znanja među zaposlenicima Dodatno vrijeme rukovoditelju</p>
<p>2. Smatrate li da je odgovorno organizacijsko ponašanje dovoljno razvijeno u organizaciji kojoj radite? Ako je odgovor NE, što biste naveli kao prijedlog za poboljšanje iz perspektive zaposlenika, a što iz perspektive rukovoditelja?</p> <p>Ma nije ni približno dovoljno. Da se razumijemo, ovaj je objekt jako uspješan dok znaš koliko ima posla i da je u pitanju velika zarada. Ali kad se pogledaju međuljudski odnosi, to je jedan veliki problem tu. Nije baš da se kužim u to, ali mi se čini da je to ponašanje jednostavno u prirodi čovjeka i da je osobu teško promijeniti. Istina je da ako daš novce nekome da napravi te stvari o kojima smo pričali, koliko je onda to iskreno. Kužite me? Poslodavac kao poslodavac može nagraditi nekoga jer se tak ponaša, i možda onda to bude poticaj da se i drugi tak počnu ponašati. A druga strana je pitanje koliko bude to trajalo. U smislu, kad bude dovoljno novaca. Tak da možda bolje kazna za neizvršavanje zadataka ili povlastice za one koju su otvoreniji po tom pitanju u vidu slobodnih dana.</p>	<p>Nedovoljno razvijeno</p> <p>Ne preporuča materijalne nagrade</p> <p>Kazne za neizvršavanje Povlastice za izvršavanje</p>

(izrada autorice prema Transkript ispitanika X.W.)

Tablica 4. Transkript ispitanika X.X. sa generiranim otvorenim kodovima

Znanje i iskustva zaposlenika o OOP	Otvoreni kodovi
<p>1. Za početak, recite mi na koja vas ponašanja asocira pojam odgovornog organizacijskog ponašanja. Ono što vam je sad prvo palo na pamet.</p> <p>Kad ste spomenuli pojam odgovornog organizacijskog ponašanja prva asocijacija mi je bila pravovremeno i točno obavljanje posla. Da posao funkcionira onako kako je zamišljen, da su ljudi fleksibilni i da se mogu prilagoditi zahtjevima posla, da se međusobno poštuju pri čemu mislim i na šefove i zaposlenike, te da posjeduju neku razinu znanja koja im je potrebna za obavljanje posla.</p>	<p>Fleksibilnost prema poslu</p> <p>Dobar odnos prema suradnicima i nadređenima</p> <p>Sposobnost izvršavanja postavljenih zadataka</p> <p>Posjedovanje određene razine znanja</p>
<p>2. Super, dobra prva asocijacija. Možete li mi reći za koje sve aktivnosti vi mislite da spadaju u vaš opis posla? Postoje li tu kakva ograničenja?</p> <p>Isključivo aktivnosti usluživanja gostiju i održavanja čistoće sale u to doba. Ograničenja u kome smislu? Pa nekad radim zadatke izvan svog posla, poput javljanja na telefon za primanje dostavi i slično. Ali to uglavnom kad šanker ne stigne ili radi neki drugi posao a ja imam vremena. Inače radim isključivo poslove iz ugovora o radu.</p>	<p>Zadaci opisani radnim mjestom</p> <p>Pomaganje suradnicima</p>
<p>3. Dobro. Opišite mi svoj tipični radni dan? Primjerice, koliko vas recimo radi u jednoj smjeni? I koje poslove morate svaki dan obaviti? Opišite mi kratko tipični radni dan na poslu.</p> <p>S obzirom na različite pozicije koje postoje, ukupno nas po smjeni radi između 10 i 15 ovisno o danu u tjednu, zato jer su vikendi puno turbulentniji od primjerice početka tjedna, što nije uvijek tako, ali u većini slučajeva jest tako. Pa evo radim na poziciji konobara a ona uključuje neke slijedeće zadatke: pripremne poslove poput pripremanja sale, eventualnog čišćenja šanka, provjere rezervacija. Zatim slijedi dio usluživanja gostiju, naplaćivanja i ostalih poslova koji tu spadaju. Nakraju radnog dana broji se promet i odlazi se kući.</p>	<p>10 – 15 zaposlenika po smjeni</p> <p>Formalni poslovi propisani ulogom</p>
<p>4. U redu. Sada bi htjela proći kroz sve aspekte OOP redom. Pa evo za početak, koliko često se nađete u situaciji da morate pomoći nekom radniku da obavi svoj posao?</p> <p>Veoma često pomažem svojim suradnicima, i nije mi problem zato jer svi radimo za isti cilj u istom timu, a to je da posao bude kvalitetno i pravovremeno odrađen. Ako imam mogućnost i znanje da pomognem nekome da završi svoj posao na vrijeme, rado pomognem.</p> <p>Razumijem. Dalje me zanima, na koji način rješavate probleme na koje naiđete na poslu?</p> <p>Uglavnom problemima pristupam veoma smireno, i nastojim postići kompromis kako bi obje strane iz sukoba izašle zadovoljne. Jedino mi se zna dogoditi da burno reagiram kada neke stvari moram više puta ponavljati jer me osoba kojoj govorim ne sluša. Za mene je to odraz nepoštovanja i s tim se nosim ponekad malo ružno, i zbog takvih stvari često ulazim u konflikt.</p>	<p>Često samostalno pomaganje u rješavanju problema</p> <p>Način zavisi od situacije Uglavnom smireno, ponekad temperamentno</p>

<p>Dijelite li uspjehe objekta s prijateljima, obitelji ili na Facebooku, i zašto?</p> <p>Ja sam jako malo prisutan na društvenim mrežama, koristim možda jednu i to samo radi komunikacije s rodbinom koja živi izvan države. Na uspjehe organizacije se rijetko osvrćem u društvu ili u obitelji, uglavnom sam osoba koja o poslu priča onda kada mu na poslu nije dobro. Mišljenja sam da neke stvari i načini na koji se procesi u organizaciji odvijaju, moraju ostati poslovna tajna, a objektom nisam vezan do te razine da bi mi njegov uspjeh predstavljao nešto vrijedno za dijeljenje s prijateljima ili obitelji. Rad u ovom objektu isključivo mi predstavlja izvor prihoda.</p> <p>Što biste vi rekli, da li zaposlenici poštuju pravila jednako kada su nadređeni u blizini i kada ih nema?</p> <p>Posao se obavlja kvalitetno neovisno o tome da li postoji nadređena osoba koja to regulira, samo što je cjelokupna atmosfera na poslu puno opuštenija kad nema nadređenih u blizini. Jedino što onda možda češće odlazim na stanke za pušenje i slično, ali to isto ovisi o situaciji, da li ima manje posla i slično.</p> <p>Održava li vaše poduzeće sastanke često? Ako da, o čemu na njima raspravljate?</p> <p>U vremenu u kojem radim u ovom objektu nije održan ni jedan sastanak. Ne mislim da je to nešto negativno, jer sam čuo od drugih zaposlenika da se na tim sastancima uglavnom svi posvađaju jer previše ljudi na istom mjestu s različitim problemima želi riješiti problem pa dolazi do sukoba. Osobno ne bi prisustvovao sastanku da bi riješio problem, radije bi obavio razgovor individualno s nekim od nadređenih osoba.</p> <p>Smatrate li da ste u trenutnoj organizaciji naučili nešto novo ili da ste poboljšali svoje vještine?</p> <p>Pa naučio sam nove načine na koje mogu obaviti isti posao. Svaki je objekt drugačiji, ima drugačiju politiku poslovanja pa se načini izvršavanja radnih zadataka isto tako razlikuju. Možda se u budućnosti pokaže korisnim u nekom drugom objektu, jer se ovdje pokazalo efikasnim. Rad u ovom objektu utjecao je na poboljšanje komunikacijskih vještina, spretnosti i brzine.</p>	<p>Nikad ne dijeli uspjeh</p> <p>Nedovoljna povezanost s objektom</p> <p>Poštivanje pravila neovisno o prisustvu nadređene osobe</p> <p>Rješavanje problema</p> <p>Neučinkovitost sastanaka</p> <p>Neformalno učenje</p> <p>Unaprjeđivanje sposobnosti i načina izvođenja poslovnih procesa</p>
<p>5. Zanimljivo. I sad kad ste možda saznali nešto više o samom OOP, recite mi, smatrate li da bi spomenuta ponašanja, poput pomaganja, dijeljenja uspjeha s obitelji i drugih, prakticirali više da znate da ćete za to dobiti novčanu naknadu?</p> <p>Ja mislim da je novac odličan motivator ali mislim da ne može promijeniti karakteristike neke osobe. Ako je neka osoba manje sklona društvenim mrežama i spominjanju objekta u kojem radi u društvu, ne znam koliko novac to može promijeniti. S druge strane, organizacija može novčano nagraditi zaposlenike koji možda promoviraju organizaciju na taj način, pa me možda potakne da i ja to radim. Ali ne znam da li bi, mogu samo nagađati.</p>	<p>Novac kao motivator</p>

<u>Individualne razlike i stavovi prema poslu i OOP</u>	
<p>1. Sada prelazimo na drugu skupinu pitanja. Pa ukoliko vam nije potrebna pauza, ja bi nastavila.</p> <p>Ne treba pauza, možemo samo nastaviti.</p> <p>Dobro onda nastavljamo. Proučavajući literaturu, naišla sam na brojne nalaze da dob, spol i radni staž utječu na OOP. Što vi mislite o tome? Kakvo je stanje u objektu kojem radite?</p> <p>Ja mislim da stariji zaposlenici mogu novima pokazati neku osnovnu razinu posla koji trebaju obavljati, zato jer su to stvari iz njihova doba i jednostavno ni oni sami ne znaju neke novitete. S druge strane, ti stariji zaposlenici uče nekim drugim vrijednostima poput poštivanja autoriteta, poštivanja organizacije i slično. Po mojem iskustvu, stariji zaposlenici su jako skloni promoviranju organizacije, i mislim da ju u društvu hvale na sva usta jer osjećaju da su joj dužni to. Ne znam točno zbog čega ali takav sam dojam dobio. Možda to sve dođe s vremenom kojim radiš u organizaciji pa sam ja tu prekratko pa još nemam takav osjećaj prema cijelom kolektivu.</p> <p>Vezano uz razlike između žena i muškaraca, u našem su poslu žene puno pedantnije oko nekih stvari pogotovo čišćenja, samostalnog nalaženja posla kad nema posla pa bi se moralo odraditi nešto što se inače ne stigne i slično. Mi muškarci koliko sam primijetio možemo i bez toga.</p>	<p>Stariji zaposlenici → učenje osnovne razine i razine vrijednosti</p> <p>Stariji zaposlenici → visoka tendencija promoviranja iz osjećaja dužnosti</p> <p>Porast privrženosti s duljinom radnog staža</p> <p>Žene više pokreću OOP i pedantnije u izvršavanju posla</p>
<p>2. Svaki zaposlenik na svome radnom mjestu ima određeni opseg i strukturu zadataka koje mora obaviti. Unatoč tome, neki zaposlenici mogu svoje zadatke obaviti brže nego drugi. Ukoliko primijetite da suradnik ima poteškoće sa obavljanjem zadataka, kako reagirate?</p> <p>Pomažem suradnicima kad god imam priliku za to, neovisno o tome o kome se radi. Ako mi neka osoba nije pomogla u prošlosti a imala je priliku za to, to ne znači da ja njoj neću pomoći, jer možda će mi u budućnosti ponovno biti potrebna njena pomoć, a time bi mogao pokrenuti lanac nekog uzaludnog inačenja.</p>	<p>Visoka razina spremnosti na pomaganje neovisno o situaciji</p>
<p>3. Izvan poslovnog sustava, ljudi se susreću sa osobnim problemima i situacijama koje mogu utjecati na njihovo raspoloženje. Postoje li situacije kada ste primijetili da problem iz osobnog života utječe na vaš tretman na posao i druge zaposlenike? Ako je odgovor DA, na koji način?</p> <p>Moram priznati da osobni život ima veliku ulogu u tome kakvog ću raspoloženja doći na posao, ali ni u kojoj mjeri ne utječe na moju spremnost na izvršavanje zadataka. Isto tako, tuđe loše raspoloženje, kada se otvoreno pokazuje, ekstremno narušava moju volju za radom, ali ne dopuštam da to pokazujem pred gostima u restoranu. Oni će biti i dalje kvalitetno posluženi.</p>	<p>Raspoloženje ne utječe na izvršavanje zadataka</p>
<p>4. U današnje doba, organizacije svojim zaposlenicima pružaju mogućnost razvijanja znanja i sposobnosti. Kakva je situacija u organizaciji kojoj radite?</p> <p>Mislim da svaki djelatnik ovog objekta može tu naučiti puno novih tehnika i metoda izvršavanja ugostiteljskog posla jer je raspon poslova dosta širok i zahtjeva puno različitih sposobnosti. Ali, to je učenje individualno i postoji onda</p>	<p>Učenje novih tehnika i metoda</p>

<p>kada osoba sama pokaže zainteresiranost. Znam da su u prošlosti slali kuhare na neke tečajeve, ali za konobare nisam upoznat da je postojala neka formalna edukacija. Zapravo, ljudi dolaze iz raznih objekata gdje su stvari radili drugačije, pa jedni od drugih mogu puno toga naučiti. Evo ja sam većinu šankera naučio caffe latte artu.</p>	<p>Međusobno dijeljenje znanja</p>
<p>5. Zadovoljstvo poslom podrazumijeva uživanje u poslu koji zaposlenik obavlja. Smatrate li da zadovoljstvo poslom utječe na vaš tretman prema organizaciji i zaposlenicima?</p> <p>Jedni dio s kojim nisam zadovoljan u ovom objektu i zbog čega na kraju krajeva trenutno radim otkazni rok, jest financijski dio, odnosno premala plaća s obzirom na zahtjevnost posla. S ostalim sam prilično zadovoljan, ali to nezadovoljstvo plaćom neće osjetiti ni jedan gost u objektu, jer ću ih sve posluživati sa smiješkom sve do zadnjeg dana. Isto tako, to nezadovoljstvo neće osjetiti ni jedan moj kolega s posla, jer ću do zadnjeg dana biti korektan prema njima.</p>	<p>Ne postoji utjecaj (ne) zadovoljstva na prakticanje OOP</p>
<p>6. Ispunjava li posao u ugostiteljstvu Vaše osobne ciljeve?</p> <p>Posao ugostiteljstva ispunjava moje ciljeve u brojnim aspektima: obožavam rad s ljudima i u tome istinski uživam. Također mu je prednost što uz plaću imaš čitav jedan dodatan izvor zarade u obliku bakšiša pa se onda može reći da je to onda „pristojni“ prihod. Jedina zamjerka je manjak slobodnog vremena kojeg gotovo i da nemam i jako loše koncipiranje smjene u trenutnom objektu koji radim.</p> <p>Moj trud se u ovoj organizaciji ne cijeni, i to me zasmetalo dovoljno da sam počeo razmišljati o promjeni objekta. Sad kad sam pokazao da mi to smeta, sada se moj trud počeo malo više cijeniti, ali mislim da to nije iskreno i da je sad za to prekasno.</p>	<p>Djelomično zadovoljenje osobnih ciljeva</p> <p>Nemogućnost ravnoteže privatnog i poslovnog života</p> <p>Organizacija ne cijeni dovoljno trud zaposlenika</p>
<p>7. Što biste imenovali kao ciljeve i vrijednosti organizacije u kojoj radite? Slažete li se s njima i kako to utječe na Vaše zalaganje i trud na poslu?</p> <p>Najveću vrijednost za ovaj objekt predstavlja gost i njegov novac. Moj zadatak u ostvarenju tog cilja je da gostu pružim osjećaj zadovoljstva kako bi se on uvijek rado vraćao. Moja namjera je postići taj cilj, jer zadovoljni gosti predstavljaju više prihode i dobru plaću.</p>	<p>Visoka razina zalaganja za ostvarivanje ciljeva organizacije</p>
<p>8. Percipirana podrška organizacije definira mjeru do koje zaposlenici vjeruju da organizacija cijeni njihov trud i brine za njihovo blagostanje. Opišite svoje iskustvo u tom pogledu. (Propitati: poštuju li se zaposlenici međusobno, postoji li podrška od rukovoditelja, kako sve navedeno utječe odnos zaposlenika prema radu)</p> <p>Moj odnos sa suradnicima i šefom je pun poštovanja i to je obostrano. U to sam siguran, i mislim da je takvo stanje sa svim drugim ljudima u objektu. Ne smatram da imam dovoljnu podršku od šefova i drugih nadređenih osoba zato jer drugi ljudi vide moj trud i zalaganje, a oni koji bi trebali ne vide, i to me čini nesretnim na poslu, što je također veliki razlog zašto želim napustiti objekt.</p>	<p>Visoka razina poštovanja među zaposlenicima</p> <p>Niska razina podrške od rukovoditelja = nesretan zaposlenik, ↑ apsentizma</p>

<p>9. Prema Vašem mišljenju, pokazuje li organizacija u dovoljnoj mjeri da cijeni Vaš rad? (Ako je odgovor DA, kako to utječe na Vaš odnos prema radu? Ako je odgovor NE, smanjuje li to vaš trud?)</p> <p>Unatoč tome što mislim, kako sam naveo u prethodnom pitanju, da se moj trud ne cijeni dovoljno i da se nije trudio cijelo vrijeme mog boravka u objektu, nego sada kada sam „zaprijetio“ otkazom, više govori o šefovima nego o meni. Stoga, na ovo pitanje odgovaram ne, organizacija ne pokazuje da me cijeni, ali ne, to ne smanjuje moj trud, ja ću svoj posao do zadnjeg dana izvršavati na istoj razini kvalitete kao i do sad, i poštovati ću svoje suradnike do zadnjeg dana.</p>	<p>Nedovoljna organizacijska podrška → ne utječe na trud i poštovanje zaposlenika</p>
<p><u>Utjecaj OOP na uspješnost</u></p>	
<p>1 Smatrate li da odgovorno organizacijsko ponašanje pridonosi uspješnosti organizacije u kojoj radite? Ako je odgovor DA, na koji način?</p> <p>Neke od navedenih stvari koje smo do sad spominjali doprinose efikasnijem obavljanju posla. Posao se sastoji od mnogih detalja i suradnja svih zaposlenika je važna za učinkovito obavljanje posla. Evo čak i to dijeljenje uspjeha koje ste spominjali vjerojatno dovodi u restoran nove ljude, ili ne zna, diže ga na nekoj društvenoj skali i povećava mu prihod.</p>	<p>Efikasnije obavljanje posla Povećanje prihoda</p>
<p>2. Smatrate li da je odgovorno organizacijsko ponašanje dovoljno razvijeno u organizaciji kojoj radite? Ako je odgovor NE, što biste naveli kao prijedlog za poboljšanje iz perspektive zaposlenika, a što iz perspektive rukovoditelja?</p> <p>Mislim da je to na nekoj individualnoj razini. Nekad osoba po prirodi nije takva da prakticira neka od navedenih ponašanja i mislim da bi to trebalo biti u redu. Jedina pogreška je možda od te osobe što je odabrala posao gdje je poželjno da ta ponašanja primjenjuje. Pa ukupno gledano, velika većina ljudi prakticira OOP u ovom objektu, ali možda baš ne u svako doba dana ali veoma često. Ako mislite da bi se to trebalo regulirati, odnosno kažnjavati osobe koje naprimjer ne rade baš ništa od toga (a ima takvih bez brige), možda samo da šefovi vode računa o tome i da usmeno upozore ako bi takvo ponašanje utjecalo na posao negativno. Ako nema negativnih posljedica na posao mislim da ne bi trebalo imati kaznu za to.</p>	<p>Dovoljno razvijeno</p> <p>Voditelj regulirati ukoliko se pokaže negativan učinak radi izostanka istog</p>

(izrada autorice prema Transkript ispitanika X.X.)

Tablica 5. Transkript ispitanika X.Y. sa generiranim otvorenim kodovima

Znanje i iskustva zaposlenika o OOP	Otvoreni kodovi
<p>1. Za početak, recite mi na koja vas ponašanja asocira pojam odgovornog organizacijskog ponašanja. Ono što vam je sad prvo palo na pamet.</p> <p>Na pojam OOP me asocira kao prvo vlastiti odnos prema radu, od onih osnovnih stvari kao što su dolazak na posao na vrijeme, način obavljanja radnih zadataka, stav prema poslu i slično, a kao drugo odnos prema kolegama i načini na koje zajedno moramo komunicirati i raditi da bi posao funkcionirao kako treba, sto je jako bitno u ugostiteljstvu. Osim toga, za mene postoji i odgovornost prema poslu na nekoj višoj razini od pojedinca, moglo bi se reći i odgovornost prema radnom kolektivu ili firmi.</p>	<p>Dolazak na posao na vrijeme Način obavljanja radnih zadataka Stav prema poslu Odgovornost prema organizaciji</p>
<p>2. Možete mi reći za koje sve aktivnosti vi mislite da spadaju u vaš opis posla?</p> <p>Pa sve aktivnosti koje se tiču konkretno konobarskog posla smatram da spadaju u moju radnu ulogu, ali osim toga postoji puno drugih stvari koje su također dio te radne uloge, a nisu bas tipiče za konobare, ali jednako su bitne za posao na jednoj drugoj razini. Naprimjer, često se dogodi situacija u ovoj struci da ljudi kao što sam ja, koja nemam nikakve kvalifikacije biti nekome u ulozi učitelja, treba prenijeti svoje znanje manje iskusnim kolegama, i obrnuto, da iskusniji kolege mene upute u neke načine rada i slične stvari. Osim toga, bitan je i stav prema neplaniranim potrebama posla i stavljanju svog vremena na raspolaganje firmi, konkretno npr., ako se dogodi situacija da zbog povećanog posla treba odraditi neke prekovremene sate, što je relativno čest slučaj u ugostiteljstvu, postoje pojedinci kojima to ne predstavlja problem jer shvaćaju tu situaciju u kojoj stavljaju sam posao kao prioritet ispred svog slobodnog vremena, a postoje pojedinci kojima to predstavlja problem.</p>	<p>Zadaci opisani radnim mjestom koji spadaju u radnu ulogu</p> <p>Zadaci izvan radne uloge (mentorstvo, pomaganje)</p> <p>Potreba za prilagodbom na zahtjeve posla</p>
<p>3. Dobro, a koliko vas radi recimo u jednoj smjeni? I koje poslove morate svaki dan obaviti? Opišite mi kratko tipični radni dan na poslu.</p> <p>Pa radi nas uglavnom na mom radnom mjestu a ukupno po smjeni otprilike desetak. Početak radnog dana obično podrazumijeva neke poslove pripreme kao što su postavljanje vanjskog prostora restorana, brisanje stolova, rezanje kruha i drugih sličnih pripremnih poslova. Nakon toga dočekivanje gostiju, posluživanje, po potrebi upućivanje gostiju u jelovnik i predlaganje specijaliteta, naplaćivanje i tako dalje. Po potrebi postoje i neke stvari koje obavljam a nisu tipični konobarski zadaci kao na primjer javljanje na telefon za dostavu hrane. Po potrebi postoje i zadaci primanja i plaćanja robe koja stiže u restoran i slično. Na kraju tog tipičnog radnog dana predaje se smjena drugim konobarima na način da se lokal ostavi uredan i spreman za daljnji posao, uputi se drugu smjenu u trenutne goste restorana i njihove potrebe, te se napravi obračun odnosno predaja prometa.</p>	<p>10 zaposlenika po smjeni</p> <p>Formalni poslovi propisani ulogom</p>
<p>4. Do sad sam primijetila da ste prilično upoznati s pojmom OOP, ali bi sad htjela proći kroz sve aspekte . Pa evo za početak, koliko često se nađete u situaciji da morate pomoći nekom radniku da obavi svoj posao?</p> <p>Pitanje pomaganja drugim zaposlenicima dosta govori o odnosu osobe prema radu i shvaćanju činjenice koliko je svaki pojedinac bitan za funkcioniranje cijelog restorana. Iz tog razloga se uvijek trudim pomoći koliko mogu, čak i kada ta pomoć nema veze sa mojom radnom ulogom.</p>	<p>Učestalo pomaganje u rješavanju problema</p>

<p>To je jako pohvalno za Vas. Kada se susretnete s nekim problemom na poslu, na koji način ga rješavate?</p> <p>Načini na koje rješavamo probleme dosta govore o nama kao osobama i našem karakteru, tako da prema svakoj osobi imam ponešto drugačiji pristup, ali smatram da se prema svakome treba odnositi s poštovanjem i ljubaznošću, čak i u situacijama kada ti kolege ne uzvraćaju istom mjerom, to je jednostavno moj način ponašanja na poslu, kako prema gostima tako i prema kolegama, i za mene nema mjesta neprimjerenom ponašanju na poslu (galami, vrijeđanju i sl.), bez obzira na ponašanje druge osobe.</p> <p>Dijelite li uspjehe objekta s prijateljima, obitelji ili na Facebooku, i zašto?</p> <p>Lojalnost firmi je za mene normalna stvar, jer bez obzira na želje i shvaćanje pojedinaca, mi jesmo tim, ili bismo trebali biti, da bi posao funkcionirao kako treba. Iz toga proizlazi da je napredak firme, napredak i nas svih, i obrnuto. Tako da, da, ako se i ne vidi na društvenoj mreži, promoviram i cijenim organizaciju i u društvu i među obitelji.</p> <p>Što biste vi rekli, da li zaposlenici poštuju pravila jednako kada je prisutna nadređena osoba i kada je nema? Gdje Vi tu stojite?</p> <p>Odnos prema radu u prisutnosti nadređenih odnosno odsutnosti se dosta mijenja u većini slučajeva (zato i postoje nadređeni) iz mog iskustva, mada u idealnim uvjetima to ne bi bas tako trebalo bit, po mom mišljenju. Jako su rijetki ljudi koji se isto ponašaju i u prisutnosti i odsutnosti nadređenih, i to su za mene najbolji radnici, koji stvarno imaju svoju radnu etiku do koje drže iz osobnih razloga, a ne zato sto su primorani na to da budu odgovorni prema poslu i ili svojim radnim zadacima. Osobno, kad nema nadređenih ležernija je atmosfera ali to ne utječe na izvršavanje radnih zadataka.</p> <p>Održava li vaše poduzeće sastanke često? Ako da, o čemu na njima raspravljate?</p> <p>U ovih šest mjeseci koje radim u ovoj firmi nije održan ni jedan sastanak, tako da vezano uz taj aspekt nemam odgovor. S druge strane, u ostalim firmama kojima sam radila uglavnom se raspravljalo o uvođenju nekih noviteta ili ukoliko je neki problem eskalirao.</p> <p>Smatrate li da ste u trenutnoj organizaciji naučili nešto novo ili da ste poboljšali svoje vještine?</p> <p>Na ovom radnom mjestu, kao i na svakom do sada, unaprjeđivala sam svoje vještine i znanja zato što imam/sam imala tu mogućnost, ali i najviše od svega što sam zaista zadovoljna svojim poslom te želim što više naučiti i znati o ugostiteljstvu. Ali to je uglavnom učenje kroz sam posao, nisu održane nikakve edukacije ili tečajevi.</p>	<p>Poštovanje i ljubaznost</p> <p>Niska tolerancija na galamu i vrijeđanje</p> <p>Visoki stupanj lojalnosti</p> <p>Poistovječivanje s organizacijom</p> <p>Ponašanje zaposlenika je promjenjivo u uvjetima kad nema nadređene osobe</p> <p>Ležernija atmosfera ne utječe na izvršavanje zadataka</p> <p>Nema odgovora</p> <p>Unaprjeđivanje znanja i vještina Neformalno učenje</p>
---	---

<p>5. Sada kada ste možda saznali nešto više o samom OOP, recite mi, smatrate li da bi spomenuta ponašanja, poput pomaganja, dijeljenja uspjeha s obitelji i drugih, prakticirali više da znate da ćete za to dobiti novčanu naknadu?</p> <p>Apsolutno da, budući da sam već bila u ulozi nadređene osobe drugim zaposlenicima, razvoj njihovih radnih vještina i odnos prema radnim zadacima sam smatrala svojom obavezom i odgovornošću, i za to sam bila adekvatno i plaćena. U svojoj trenutnoj situaciji, pomažem kolegama ali recimo usputno, jer to nije konkretno moja zadaća, već recimo kolektivno upućujemo nove osobe u posao i slično. Kad bi mi ugovorom (i plaćom) bilo definirano da je to službeno dio mojih radnih obaveza, naravno da bi se puno više posvetila tome i puno odgovornije. Isto tako, do jedne određene mjere se trudim unaprijediti neke svoje vještine, navedimo primjer kuhanja kave i latte arta, ali u tolikoj mjeri koliko osobno imam volje, a u slučaju da bih ugovorom bila obvezna educirati se za zvanje bariste, puno više bih se posvetila kvaliteti pripremanja kave.</p>	<p>Novac kao motivator za više prakticiranje OOP-a</p>
<p>Individualne razlike i stavovi prema poslu i OOP</p>	
<p>1. Sada prelazimo na drugu skupinu pitanja. Pa ukoliko vam nije potrebna pauza, ja bi nastavila.</p> <p>Nije mi potrebna pauza za sad.</p> <p>Dobro onda nastavljamo. Proučavajući literaturu, naišla sam na brojne nalaze da dob, spol i radni staž utječu na OOP. Što vi mislite o tome?</p> <p>Paaaa, u organizaciji u kojoj ja radim, stariji kolege pomažu dosta drugima jer se to od njih i očekuje, ali isključivo sugestijama ili poučavanjem, njihova se uloga dosta više tiče i odgovornosti prema poslu koju oni imaju, ali s druge strane, dosta su i povlašteni u odnosu na druge radnike recimo mlađe dobne skupine, jer postoji dosta izražena hijerarhijska struktura između svih zaposlenika. Ta hijerarhija je normalna pojava, i tiče se i nečijih znanja, vještina i iskustva, ali isto tako se tiče i radnog staža provedenog u firmi. Ja osjećam veću privrženost organizaciji što sam duže u njoj. Zaposlenici starije životne dobi su skloniji promoviranju organizacije na malo drugačiji način nego mlađi, recimo u krugu svojih poznanika i slično, jer se malo manje bave npr društvenim mrežama i slično, što je češća pojava kod mlađih zaposlenika. Razlike između muškaraca i žena idealno ne bi trebale postojati, ali postoje svakako, iz mog radnog iskustva, žene su dosta pedantnije u radnim zadacima po pitanju higijene i izvršavanja većeg broja radnih zadataka istovremeno, dok su muškarci kod nas više orijentirani izbjegavanju posla. Naprimjer ako nema posla, muškarci će sjesti i gledati utakmicu dok će žene naći nešto za čišćenje ili ne znam ja šta.</p>	<p>Stariji zaposlenici predstavljaju autoritet i vodstvo mlađima i istovremeno imaju veće povlastice</p> <p>Dob zaposlenika utječe na način promoviranja organizacije</p> <p>Privrženost organizaciji raste proporcionalno sa radnim stažom</p> <p>Spolna razlika pri obavljanju posla i OOP je izražena</p>
<p>Svaki zaposlenik na svome radnom mjestu ima određeni opseg i strukturu zadataka koje mora obaviti. Unatoč tome, neki zaposlenici mogu svoje zadatke obaviti brže nego drugi. Ukoliko primijetite da suradnik ima poteškoće sa obavljanjem zadataka, kako reagirate?</p> <p>Pa to ovisi najviše o suradniku samome. Da objasnim, postoji više vrsta poteškoća koje osoba može imati u izvršavanju poslova, ukoliko se suradnik trudi, ali iz različitih okolnosti ima povećan opseg posla a ja sam u mogućnosti pomoći jer imam trenutno vremena, onda svakako tako i postupim, ali postoje situacije u kojima suradnici ne žele ili nisu svjesni da neke poslove trebaju obaviti, onda po vlastitoj procjeni situacije ili ne reagiram, ili na ljubazan način napomenem suradniku da bi trebao obaviti svoje radne zadatke. Ali suma sumarum, pomažem drugima u brojnim situacijama kada je jako bitno da svi funkcioniramo kao tim, i kada ne želim dozvoliti da tako nešto koci cjelokupan posao, dakle prioritet mi je da posao funkcionira kako treba, a ne to da iz nekakve dobrote pomažem drugima. Ali i u takvim situacijama postoje granice,</p>	<p>Izražen stupanj pomaganja</p> <p>Pomaganje ovisi o razlogu zbog kog je došlo do potrebe za pomoći</p>

<p>i postoji naravno procijene zašto uopće dolazi do poteškoća u izvršavanju zadatka, jer se iste često ne događaju zbog nedostatka vještine ili sposobnosti, već zbog neodgovornosti i ležernog odnosa prema radnim obvezama.</p>	
<p>3. Izvan poslovnog sustava, ljudi se susreću sa osobnim problemima i situacijama koje mogu utjecati na njihovo raspoloženje. Postoje li situacije kada ste primijetili da problem iz osobnog života utječe na vaš tretman na posao i druge zaposlenike? Ako je odgovor DA, na koji način?</p> <p>Naravno da da, ukoliko se osjećam privatno loše, onda mi je jako teško biti na poslu ono što se od mene očekuje, nasmijana ljubazna i slično, ali baš na tom primjeru se može vidjeti na kojoj je razini profesionalnost radnika. S druge strane, u slučaju da se privatno odlično osjećam i nemam nikakve probleme, onda puno lakše pristupam izvršavanju radnih zadataka.</p>	<p>Loše raspoloženje → negativno</p> <p>Dobro raspoloženje → pozitivno</p>
<p>4. U današnje doba, organizacije svojim zaposlenicima pružaju mogućnost razvijanja znanja i sposobnosti. Kakva je situacija u organizaciji kojoj radite?</p> <p>A ono može i bolje. Kao što sam već napomenula, učenje je usputno, nije da se ulaže u neke edukacije. Učenje je zapravo ovdje dijeljenje iskustva.</p>	<p>Neformalno učenje na razini dijeljenja iskustva</p>
<p>5. Zadovoljstvo poslom podrazumijeva uživanje u poslu koji zaposlenik obavlja. Smatrate li da zadovoljstvo poslom utječe na vaš tretman prema organizaciji i zaposlenicima</p> <p>Naravno da da, zadovoljstvo poslom, plaćom i firmom su jako bitni faktori koji se tiču i moje volje za radom, i odnosa prema radu i cjelokupnog stava prema firmi i suradnicima. Tako da, naravno da ako nisam zadovoljna radnim mjestom da ću se u svakom aspektu truditi manje.</p>	<p>Visok utjecaj zadovoljstva na prakticiranje OOP</p>
<p>6. Ispunjava li posao u ugostiteljstvu Vaše osobne ciljeve? (Propitati: cijeni li organizacija trud zaposlenika i ispunjava li im trenutno radno mjesto osobna očekivanja)</p> <p>Pa ispunjava moje osobne ciljeve u poslovnom smislu, i smatram da organizacija cijeni moj trud i rad, ustvari uvjeren sam u to jer imam konkretne primjere navedenog, a to me motivira da se i dalje još više trudim.</p>	<p>Ispunjavanje osobnih ciljeva = motivacija za napredak</p>
<p>7. Što biste imenovali kao ciljeve i vrijednosti organizacije u kojoj radite? Slažete li se s njima i kako to utječe na Vaše zalaganje i trud na poslu?</p> <p>Ciljevi i vrijednosti organizacije u kojoj radim su višestruki, te se tiču održavanja i unaprjeđenja kvalitete hrane i pića koje poslužujemo, i osim toga osiguravanje dobrih radnih uvjeta i plaća za zaposlenike (donekle). Za sve to se osobno i ja kao zaposlenik zalažem, i to me definitivno motivira da se više trudim unaprijediti svoja znanja i vještine.</p>	<p>Ciljevi organizacije podudaraju se s osobnim ciljevima</p> <p>Pozitivan utjecaj na zalaganje</p>
<p>8. Percipirana podrška organizacije definira mjeru do koje zaposlenici vjeruju da organizacija cijeni njihov trud i brine za njihovo blagostanje. Opišite svoje iskustvo u tom pogledu.</p>	<p>Organizacija cijeni zaposlenike</p>

<p>Ja osobno smatram da organizacija cijeni zaposlenike i brine za neke stvari, ali mislim da u većini slučajeva to nije bas tako, mislim da drugi zaposlenici nisu bas naročito zadovoljni nekim uvjetima i stvarima, a isto tako mislim da ništa ne poduzimaju konkretno po tom pitanju, što vodi do rasta nezadovoljstva. Isto tako smatram da dolazi do nezadovoljstva radnika koji se uspoređuju s drugima, sto je normalno jer svi ljudi imaju izvjestan osjećaj za pravdu odnosno nepravdu, ali s druge strane to ne smije biti primarni fokus ni mjerilo koliko je netko spreman posvetiti se poslu i koliko je na osobnoj razini zadovoljan svojim radnim uvjetima i ulogom.</p>	<p>Zaposlenici se moraju izboriti za vlastito blagostanje</p>
<p>9. Prema Vašem mišljenju, pokazuje li organizacija u dovoljnoj mjeri da cijeni Vaš rad?</p> <p>Da, ali to samo donekle utječe na moj odnos prema radu. Mislim, zadovoljna sam sa svojim poslom, te znam da me organizacija cijeni i da je zadovoljna sa mnom, i to me apsolutno motivira u daljnjem radu, al čak i kad ne bi bila takva situacija (imala sam i takvih radnih iskustava, gdje moj potencijal i vrijednost nisu bili prepoznati) , mislim da se moj odnos prema poslu ne bi previše promijenio, jer se činjenica da mene netko cijeni odnosno ne cijeni, na listi prioriteta zašto i kako obavljam svoj posao, nalazi pri samom dnu. Mene puno vise motiviraju neke druge stvari, osobne prirode.</p>	<p>Indiferentnost prema mjeri u kojoj organizacija cijeni rad</p>
<p><u>Utjecaj OOP na uspješnost</u></p>	
<p>1 Smatrate li da odgovorno organizacijsko ponašanje pridonosi uspješnosti organizacije u kojoj radite? Ako je odgovor DA, na koji način?</p> <p>Naravno da da, kao sto sam već spomenula, u samom ugostiteljskom poslu iznimno je bitno da svi shvaćaju koliko su svi bitni i da jedni bez drugih ne možemo funkcionirati kako treba, mi smo tim i bitno je za apsolutno svakog iz tog tima da svatko obavlja svoj posao odgovorno i kako treba, jer se bas u restoranskom poslu, problemi jednog zaposlenika automatski tiču i svih drugih zaposlenika i koče ih u obavljanju vlastitih radnih zadataka. Konkretni primjer, ukoliko se dogodi situacija da je konobar pogrešno primio narudžbu za dostavu, to predstavlja problem i kuharu, koji mora ponovno pripremiti tu istu narudžbu, predstavlja problem i dostavljaču koji ju ponovno treba dostaviti, te predstavlja problem i samom restoranu. Ima dosta još takvih primjera, ali zaključak se uvijek svodi na istu stvar, timski rad koji se u ovom poslu očekuje, utječe na brže i efikasnije obavljanje zadatka i cjelokupno funkcioniranje kolektiva.</p>	<p>Neometano funkcioniranje sustava Porast produktivnosti</p>
<p>2. Smatrate li da je odgovorno organizacijsko ponašanje dovoljno razvijeno u organizaciji kojoj radite? Ako je odgovor NE, što biste naveli kao prijedlog za poboljšanje iz perspektive zaposlenika, a što iz perspektive rukovoditelja?</p> <p>Nije ni približno dovoljno razvijeno, zato što previše različitih osoba radi u toj firmi, i teško je iz svih tih osoba izvući maksimum, pardon minimum, koji je potreban da bi se moglo smatrati da postoji OOP na nekoj normalnoj razini. Iz perspektive zaposlenika mislim da bi bilo dobro organizirati povremene sastanke osoblja na kojima bi se moglo otvoreno i kulturno razgovarati o postojećim problemima i predlagati rješenja istih. Iz perspektive rukovoditelja, smatram da bi novac jako pridonio motivaciji zaposlenika za prakticanje istog, ali isto tako sastanci i možda kazne za one koji zabušavaju.</p>	<p>Nedovoljno razvijeno</p> <p>Zaposlenici → sastanci osoblja</p> <p>Rukovoditelj → materijalne nagrade ili kazne</p>

(izrada autorice prema Transkript X.Y.)

Tablica 6. Transkript ispitanika X.Z. sa generiranim otvorenim kodovima

Znanje i iskustva zaposlenika o OOP	Otvoreni kodovi
<p>1. Za početak, recite mi na koja vas ponašanja asocira pojam odgovornog organizacijskog ponašanja. Ono što vam je sad prvo palo na pamet.</p> <p>Odgovorno organizacijsko ponašanje za mene predstavlja odgovorno ponašanje svih sudionika u organizaciji, u mom slučaju radnika i rukovoditelja. Pod tim mislim na odnos međusobnog poštivanja, suradnje i smirenog pristupa rješavanju eventualnih problema.</p>	<p>Međusobno poštivanje</p> <p>Suradnja</p> <p>Smireno rješavanje problema</p>
<p>2. U redu. Možete li mi reći koje sve aktivnosti spadaju u vaš opis posla? Ima li tu kakvih ograničenja?</p> <p>Nema ograničenja, bitno je da posao štima i da se osigura da lanac pripreme i posluživanja hrane bude povezan i to sve mora štimati. Tako da svaka osoba, pa i ja, mora obaviti određeni dio posla kako bi kao cjelina sve bilo u redu. Moj zadatak u svemu tome je priprema hrane, ali i brojni pripremni radovi kako bi se hrana uopće mogla napraviti. Moje radno mjesto radi jednu vrstu hrane, ali to ne znači da ne mogu i ne moram sudjelovati i na drugim pozicijama u kuhinji poput pranja suđa, čišćenja povrća i lignji, izrada deserata, tjestenina i slično. Neću imenovati na kojoj sam poziciji u kuhinji, jer bi tada bilo lakše procijeniti tko sam. Važna je spremnost na suradnju i razumijevanje da nema svaka pozicija jednaku težinu i opseg posla zbog čega se treba prilagoditi tome i izvršavati zadatke koji možda formalnu nisu moj posao.</p>	<p>Zadaci radne uloge</p> <p>Zadaci izvan radne uloge (pomaganje)</p> <p>Prilagodba na zahtjeve posla</p>
<p>3. Dobro. Možete li mi opisati ukratko tipični radni dan na poslu. Molim Vas da spomenete pri tome broj ljudi s kojima radite i neke aktivnosti koje obavljate.</p> <p>U kuhinji nas radi oko šest po smijeni, pa onda na šanku recimo tri, makar vikendom zna biti više jer je tad povećan opseg posla, i dostavljači je najmanje tri tako da nekih 12-13 radnika po smjeni. Aktivnosti koje obavljam jesu najprije pripremni radovi, poput rezanja salama, sira, pravljenje zaliha tijesta, umaka, i ostalih namirnica potrebnih za rad. Također, pomoć pri pripremi ostalih aspekata kuhinje, čišćenje radne površine i slični radovi. Ono što možete zamisliti da obavlja jedan kuhar, sve to radim i ja. Moram napomenuti da svaka osoba ima svoju odgovornost, i unatoč mogućnosti suradnje međusobno, jedna je osoba uvijek odgovorna za svoj dio obavljenog ili neobavljenog posla.</p>	<p>12 zaposlenika po smjeni</p> <p>Formalni poslovi propisani ulogom</p>
<p>4. U redu. Sada bi voljela proći kroz sve aspekte OOP redom. Pa evo za početak, koliko često se nađete u situaciji da morate pomoći nekom radniku da obavi svoj posao?</p> <p>Ovisi o kakvoj se situaciji radi, odnosno, pomoći ću svakome ako tom trenutku imam vremena za odvojiti na tu situaciju, i naravno ako smatram da pomažem svojim znanjem više nego što odmažem. Ali uglavnom mogu reći da pomažem prilično često i u velikoj mjeri.</p> <p>To je jako pohvalno. Nadalje me zanima, kada se susretnete s nekim problemom na poslu, na koji način ga rješavate?</p>	<p>Često pomaganje u rješavanju problema</p>

<p>Nastojim probleme riješiti smireno, najprije želim otkriti uzrok problema, a dalje onda mogu znati kako mu pristupiti. Uglavnom dajem savjet i nudim pomoć za rješavanje, a ukoliko se radi o nekom sukobu, naprimjer sa nekim drugim zaposlenikom, nastojim ga riješiti dogovorom i kompromisom. Smatram da galama i vrijeđanje, što zna biti pristup drugih kolega, samo odmaže rješavanju problema nego što ga zapravo riješi, zato jer to onda podiže tenzije i kviri odnos među tim dvjema osobama.</p> <p>Dijelite li uspjehe objekta s prijateljima, obitelji ili na Facebooku, i zašto?</p> <p>A obitelji se iskreno uglavnom požalim kad mi je na poslu recimo bilo teško taj dan ili slično. Zbog prirode posla, malo vremena provodim s obitelji, i ne volim voditi posao kući. Ponekad mogu reći da tijekom razgovora ako me netko pita ili spomene neki uspjeh za koji je čuo, onda pohvalim taj dio. Samostalni korak koji napravim na razini je društvenih mreža, jer često dijelim objave o uspjehu, promoviram nova jela, snimam kako radim neko jelo i to objavim, tako da sam na tom polju jako aktivna.</p> <p>Što biste vi rekli, da li zaposlenici poštuju pravila jednako kada je prisutna nadređena osoba i kada je nema? Gdje Vi tu stojite?</p> <p>Pravila se poštuju gotovo u jednakoj mjeri i kada ima i kada nema nadređenih, samo što kad su oni tu, su neke stvari strože, ali upravo to pokazuje da smo dobar tim jer neovisno o toj strogoći sav se posao obavi kvalitetno.</p> <p>Održava li vaše poduzeće sastanke često? Ako da, o čemu na njima raspravljate?</p> <p>Rekla bi da poduzeće kolektivne sastanke obavlja na godišnjoj razini, i smatram da je ta razina dovoljna. Uglavnom se na njima osvrće na probleme koji su trenutno u poduzeću, objavljuju se nove odluke za poslovni proces i slično. Grupno rješavanje problema pokazalo se neefikasnim, zbog čega šef vodi individualne razgovore sa zaposlenicima, onoliko često koliko on smatra da je potrebno ali rekla bih na mjesečnoj razini.</p> <p>Smatrate li da ste u trenutnoj organizaciji naučili nešto novo ili da ste poboljšali svoje vještine?</p> <p>Pa unaprijedila sam svoje postojeće znanje i dobila sam mnogo iskustva na tom području ali to je zbog duljine rada na istoj poziciji zbog čega mislim da je učenje na dosta niskoj razini barem na mojoj radnoj poziciji. Tako da mogu reći da sam poboljšala svoje vještine u vidu brzine, spretnosti i prilagodljivosti.</p>	<p>Dogovor i kompromis</p> <p>Niska tolerancija na galamu i vrijeđanje</p> <p>Srednja razina podrške</p> <p>Ponašanje zaposlenika nije promjenjivo u uvjetima kad nema nadređene osobe</p> <p>Rješavanja problema</p> <p>Uvođenje promjena</p> <p>Neefikasnost sastanaka</p> <p>Unaprjeđivanje vještina brzine i spretnosti</p> <p>Formalno učenje ne postoji</p>
<p>5. Sada kada ste možda saznali nešto više o samom OOP, recite mi, smatrate li da bi spomenuta ponašanja, poput pomaganja, dijeljenja uspjeha s obitelji i drugima, prakticirali više da znate da ćete za to dobiti novčanu naknadu?</p> <p>Definitivno se slažem sa tom tvrdnjom. Svi radimo za novac, a više novca za neki posao se uvijek pokaže kao najbolja poticajna mjera.</p>	<p>Novac kao najbolja poticajna mjera</p>

<u>Individualne razlike i stavovi prema poslu i OOP</u>	
<p>1. Sada prelazimo na drugu skupinu pitanja. Pa ukoliko vam nije potrebna pauza, ja bi nastavila.</p> <p>Mislim da mi neće ni trebati.</p> <p>Dobro onda ćemo nastaviti. Proučavajući literaturu, naišla sam na brojne nalaze da dob, spol i radni staž utječu na OOP. Što vi mislite o tome?</p> <p>U ovom objektu zaposleni su i mlađi i stariji, kao i oba spola, i mislim da je takva struktura poželjna jer iskustvo može nadopuniti manjak iskustva i to pretočiti u učenje mlađih generacija. Životna dob po mom iskustvu nema veze s pomaganjem zaposlenicima, već stariji radnici (prema stažu) pomažu novim zaposlenicima da se uhodaju u posao. Ali starije generacije su same po sebi više posvećene objektu u smislu te neke privrženosti organizaciji, ne znam, jer je nekad tako bilo i tako su naučeni. Ukupno mislim da je svaka osoba individua sama za sebe i da svako pravilo ima iznimku, pa možda nije uvijek baš tako. Kao žena, sigurna sam da jednako kvalitetno obavljam svoj posao kao muškarci, čak u nekim segmentima i pedantnije.</p>	<p>Iskustvo nadopunjuje manjak iskustva</p> <p>Pomoć pri uhodavanju u posao</p> <p>Privrženost organizaciji raste proporcionalno sa radnim stažom i dobi</p> <p>Spolna razlika pri obavljanju posla i OOP postoji</p>
<p>2. Svaki zaposlenik na svome radnom mjestu ima određeni opseg i strukturu zadataka koje mora obaviti. Unatoč tome, neki zaposlenici mogu svoje zadatke obaviti brže nego drugi. Ukoliko primijetite da suradnik ima poteškoće sa obavljanjem zadataka, kako reagirate?</p> <p>Uvijek pomažem ljudima u cilju da posao štima. Naravno da ako brže završim svoj radni zadatak da ću pomoći drugim osobama da naprave svoj dio posla, neovisno o situaciji. Svoje nezadovoljstvo u odnosu sa nekom osobom nikad ne povezujem sa poslom, i jednostavno mi nije bitan tretman te osobe prema meni jer iznad svih odnosa je najvažniji posao.</p>	<p>Izražen stupanj pomaganja</p> <p>Pomaganje neovisno o situaciji</p>
<p>3. Izvan poslovnog sustava, ljudi se susreću sa osobnim problemima i situacijama koje mogu utjecati na njihovo raspoloženje. Postoje li situacije kada ste primijetili da problem iz osobnog života utječe na vaš tretman na posao i druge zaposlenike? Ako je odgovor DA, na koji način?</p> <p>Da, svakodnevni život, događaji, financije, osjećaji ne bi smjeli utjecati na posao. Ali ipak smo svi ljudi od krvi i mesa, i neke nas situacije potresu više od toga na što smo spremni, i možda si ne možemo pomoći a da to ne utječe na nas. Prema tome, u takvim situacijama dolazim na posao smireno i pokušavam da to ne utječe na posao, ali i ako utječe, više utječe na moj odnos prema ljudima, u smislu nekih neformalnih razgovora koji se događaju na poslu, ali trudim se uvijek da obavim posao kako spada.</p>	<p>Trudim se da raspoloženje ne utječe na posao</p>
<p>4. U današnje doba, organizacije svojim zaposlenicima pružaju mogućnost razvijanja znanja i sposobnosti. Kakva je situacija u organizaciji kojoj radite?</p>	

<p>Kao što sam rekla, ne smatram da sam osim brzine stekla neko novo znanje u ovom objektu. Poticanje na učenje ovdje nije izraženo, poticaj na odlazak na seminare ili uopće organizacija odlaska na iste ne postoji, naučiš ono što vidiš ako želiš, a ako ne želiš, bitno je da samo odradiš svoj posao.</p>	<p>Izrazito niska razina razvijanja znanja i sposobnosti</p>
<p>5. Zadovoljstvo poslom podrazumijeva uživanje u poslu koji zaposlenik obavlja. Smatrate li da zadovoljstvo poslom utječe na vaš tretman prema organizaciji i zaposlenicima</p> <p>Nezadovoljan radnik se ne trudi oko svog posla jer ukoliko je nezadovoljan mu ništa ne znači ako prisilno napusti tu organizaciju zbog eventualnog neizvršavanja istog. Prema tome, ako nezadovoljan radnik jedva smogne snage da obavi taj posao koji mora, od njega se ne može očekivati neka pomoć, podrška organizaciji ili slično.</p>	<p>Visok utjecaj (ne)zadovoljstva na prakticiranje OOP</p>
<p>6. Ispunjava li posao u ugostiteljstvu Vaše osobne ciljeve? (Propitati: cijeni li organizacija trud zaposlenika i ispunjava li im trenutno radno mjesto osobna očekivanja)</p> <p>Radije ne bih odgovorila na ovo pitanje.</p>	<p>-</p>
<p>7. Što biste imenovali kao ciljeve i vrijednosti organizacije u kojoj radite? Slažete li se s njima i kako to utječe na Vaše zalaganje i trud na poslu?</p> <p>U ovom objektu osjećam se kao jedna karika koja u lancu koja vodi do ostvarivanja cilja – napraviti sve da gost bude zadovoljan. I to nije ono s čime se ja slažem, jer smatram da se premalo vremena rukovoditelji posvećuju tome da im zaposlenici budu zadovoljni, jer ne shvaćaju da bez našeg truda i zalaganja, ostvarivanje njihova cilja ne bi bilo moguće. Prema tome, svoj posao obavim u toj mjeri kojoj moram, i koja osigurava uvjete za ostvarenje ciljeva, ali neću raditi neke dodatne napore koji izlaze iz opisa posla koji radim.</p>	<p>Ciljevi organizacije ne podudaraju se s osobnim ciljevima</p> <p>Negativan utjecaj na zalaganje</p>
<p>8. U redu. Percipirana podrška organizacije definira mjeru do koje zaposlenici vjeruju da organizacija cijeni njihov trud i brine za njihovo blagostanje. Opišite svoje iskustvo u tom pogledu.</p> <p>Objekt i njegovo rukovodstvo vrlo malo brine o tome kako se zaposlenici osjećaju na poslu. Prema osobnom iskustvu, više sam podrške dobila kada su stvari već eskalirale u lošem smjeru, nego što sam trebala dobiti odmah u cijelom procesu pa možda neke stvari i ne bi eskalirale. Mislim da rukovoditelji slabo cijene radnike, ili jako slabo to pokazuju što je ujedno isto problem jer i ako ih cijene, ponekad bi to bilo dobro pokazati.</p> <p>Isto tako mislim da pozicija zaposlenika u ovoj organizaciji se temelji na vlastitom trudu u smislu koliko uspješno možeš utjecati na mišljenje rukovoditelja o svom zalaganju, i temeljem toga bi rekla da zaposlenici se za svoje blagostanje moraju boriti sami.</p>	<p>Organizacija ne cijeni zaposlenike dovoljno</p> <p>Zaposlenici se moraju boriti za vlastito blagostanje</p>
<p>9. Prema Vašem mišljenju, pokazuje li organizacija u dovoljnoj mjeri da cijeni Vaš rad?</p> <p>Na ovo pitanje imam jako kratak odgovor koji ću potkrijepiti vrlo kratkom rečenicom. Ne da ne cijeni moj rad, nego ne cijeni mene kao osobu, što je</p>	<p>Ne cijeni</p>

dokazalo da se neki dan šefica nije mogla sjetiti mog imena iako radim u objektu više od 10 godina.	
<u>Utjecaj OOP na uspješnost</u>	
<p>1 Neću Vas više ništa pitati o tome jer vidim da Vas je to potreslo. Prelazimo na zadnju i najkraću skupinu pitanja. Pa predlažem da krenemo. Smatrate li da odgovorno organizacijsko ponašanje pridonosi uspješnosti organizacije u kojoj radite? Ako je odgovor DA, na koji način?</p> <p>Smatram da pridonosi, jer kao što sam već rekla, sustav funkcionira lančano i potrebna je suradnja ljudi kako bi posao tekao neometano. Ako ljudi surađuju, odnose se jedni prema drugima s poštovanjem i međusobno si daju motivaciju za daljnji rad, onda možemo govoriti o boljoj efikasnosti izvršavanja zadataka, brzini poslovanja, kvaliteti.</p>	<p>Porast efikasnosti</p> <p>Brzina izvođenja usluge</p> <p>Viša kvaliteta</p>
<p>2. Smatrate li da je odgovorno organizacijsko ponašanje dovoljno razvijeno u organizaciji kojoj radite? Ako je odgovor NE, što biste naveli kao prijedlog za poboljšanje iz perspektive zaposlenika, a što iz perspektive rukovoditelja?</p> <p>Moglo bi i bolje funkcionirati odgovorno organizacijsko ponašanje. Smatram da nisu zaposlenici ti koji bi se trebali baviti poboljšanjem, nego je to zadaća rukovoditelja, pa bi moj prijedlog za poboljšanje bio vezan isključivo uz rukovoditelje. Rukovoditelj bi morao više pokazati brigu za zaposlenike, zato jer time može utjecati na njihovo zadovoljstvo, a to može povećati zalaganje i trud zaposlenika u svim spomenutim aspektima.</p>	<p>Nedovoljno razvijeno</p> <p>Pokazati više brige za zaposlenike → utjecaj na zadovoljstvo = više truda i zalaganja</p>

(izrada autorice prema Transkript ispitanika X.Z.)

Druga faza analize kvalitativnih podataka obuhvaća proces fokusiranog kodiranja, pomoću kojeg se prethodno generirani inicijalni (otvoreni) kodovi grupiraju u smislene jedinice (kategorije). Ovaj se postupak provodi u svrhu formuliranja temeljnih kategorija područja koje se ovim istraživanjem nastoje ispitati te identificiranja odnosa među njima, kao i lakše interpretacije rezultata istraživanja. Identificirano je šest različitih kategorija, koje će se prikazati grafičkim prikazima 4 – 9.

U prvoj skupini pitanja koja se odnosi na „Znanje i iskustva zaposlenika o odgovornom organizacijskom ponašanju“, identificirana je kategorija Znanje o OOP koja je prikazana slikom 4:

Slika 4. Fokusrano kodiranje: grupiranje kodova u kategoriju "Znanje o odgovornom organizacijskom ponašanju"



(Izvor: izrada autorice)

U drugoj skupini pitanja koja se odnose na „*Individualne razlike i stavove prema poslu te odgovorno organizacijsko ponašanje*“ identificirane su kategorije „*Utjecaj biografskih karakteristika na OOP*“ koja je prikazana slikom 5, te kategorija „*Razvijanje znanja i sposobnosti*“, koja se može vidjeti na slici 6.

Slika 5. Fokusirano kodiranje: grupiranje kodova u kategoriju Utjecaj biografskih karakteristika na odgovorno organizacijsko ponašanje



(Izvor: izrada autorice)

Slika 6. Fokusirano kodiranje: grupiranje kodova u kategoriju Razvijanje znanja i sposobnosti



(Izvor: izrada autorice)

Također, unutar druge skupine pitanja identificirana je kategorija „*Utjecaj stavova prema poslu na odgovorno organizacijsko ponašanje*“ koja je prikazana na slici 7:

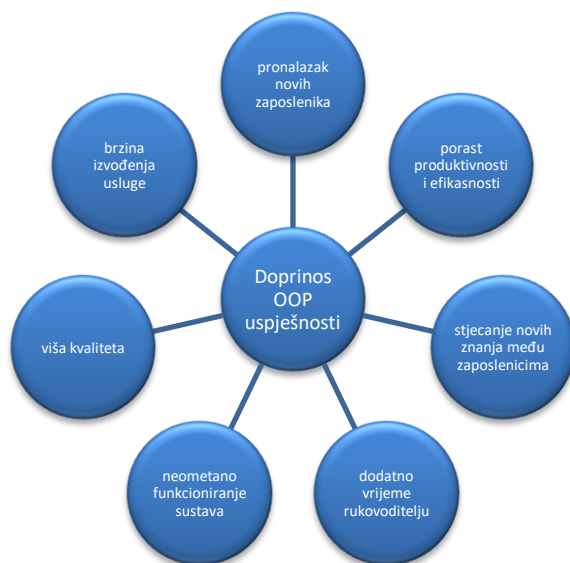
Slika 7. Fokusirano kodiranje: grupiranje kodova u kategoriju Utjecaj stavova prema poslu na odgovorno organizacijsko ponašanje



(Izvor: izrada autorice)

U zadnjoj skupini pitanja koja se odnosi na „*Utjecaj odgovornog organizacijskog ponašanja na uspješnost*“ identificirane su kategorija „*Doprinos OOP uspješnosti*“, prikazana na slici 6, te kategorija „*Prijedlozi za poboljšanje OOP*“, prikazana na slici 7.

Slika 8. Fokusirano kodiranje: grupiranje kodova u kategoriju Doprinos OOP uspješnosti



(Izvor: izrada autorice)

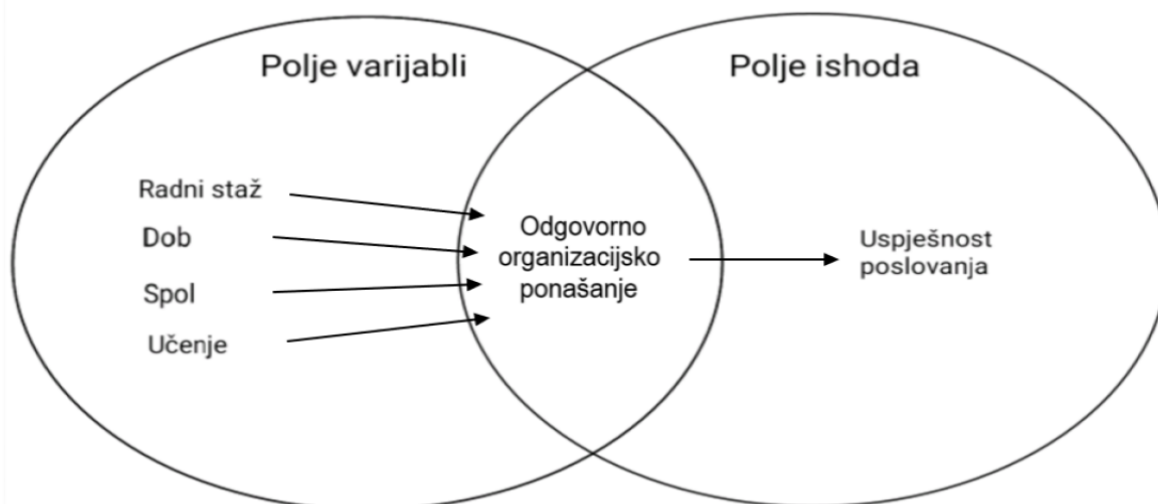
Slika 9. Fokusirano kodiranje: grupiranje kodova u kategoriju "Prijedlozi za poboljšanje OOP"



(Izvor: izrada autorice)

U posljednjoj fazi obrade kvalitativnih podataka, razlomljeni podaci povezuju se postupkom utvrđivanja odnosa među podacima određene kategorije i odnosa među samim kategorijama, što je prikazano grafičkim prikazima 10 i 11.

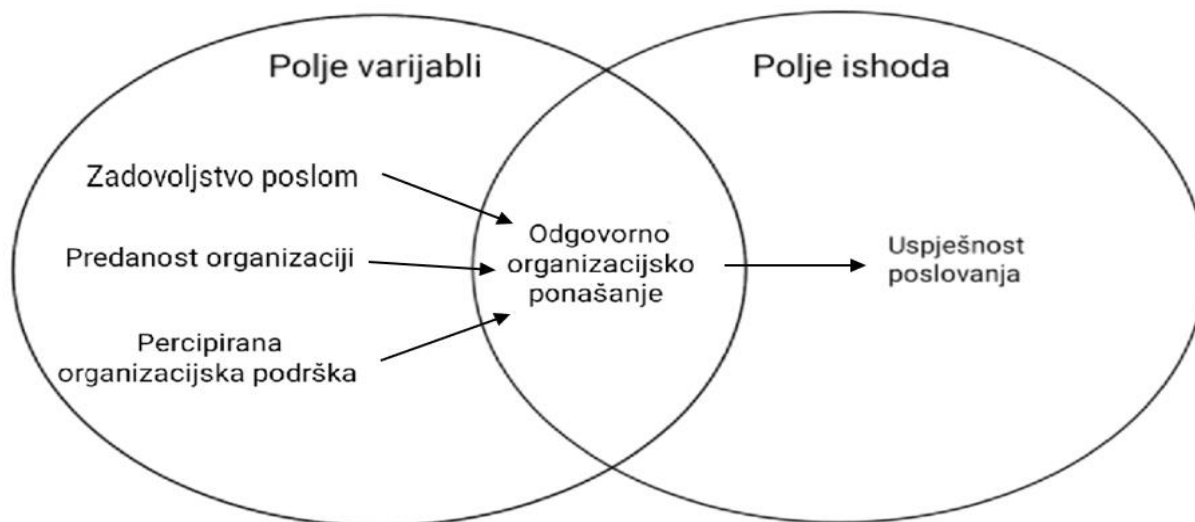
Slika 10. Aksijalno kodiranje: definiranje odnosa između prve skupine kategorija



(Izvor: izrada autorice)

Grafički prikaz (slika 10) prezentira praksu u kojoj radni staž, dob, spol i učenje u polju varijabli utječu izvođenje i prakticiranje odgovornog organizacijskog ponašanja radi postizanja uspješnosti poslovanja u polju ishoda.

Slika 11. Aksijalno kodiranje: definiranje odnosa između druge skupine kategorija



(Izvor: izrada autorice)

Grafički prikaz (slika 11) prezentira praksu u kojoj zadovoljstvo poslom, predanost organizaciji i percipirana organizacijska podrška u polju varijabli utječu izvođenje i prakticiranje odgovornog organizacijskog ponašanja radi postizanja uspješnosti poslovanja u polju ishoda.

4.3.3. Etička pitanja relevantna za provedeno istraživanje

Etička pitanja relevantna za provedeno istraživanje obuhvaćaju aspekt istinitog i potpunog informiranja sudionika istraživanja o povjerljivosti prikupljenih podataka. Neposredno prije provođenja intervjua, svakom od ispitanika predstavljene su informacije o cilju i svrsi istraživanja, području koje se želi ispitati, očekivanom trajanju intervjua i u koju će se svrhu koristiti prikupljeni podaci. Nadalje, naglašena je mogućnost uzimanja stanke ukoliko ista bude potrebna.

Ispitanici u istraživanju sudjeluju dobrovoljno, na inicijativu studentice diplomskog studija Ekonomike poduzetništva, Fakulteta organizacije i informatike u Varaždinu. Neposredno prije početka intervjua, ispitanicima je dana napomena vezana uz snimanje intervjua u svrhu naknadne izrade transkripta intervjua. Ispitanicima nije ponuđena objava njihova identiteta, niti identiteta poduzeća u kojem su zaposleni s obzirom na irelevantnost za

provedeno istraživanje. Zvučni zapis nalazi se u elektroničkom obliku i dostupan je isključivo ispitivaču, dok je pisani transkript svakog od intervjua dostupan u prilogu diplomskog rada.

Postavljena pitanja jasna su i precizna, te su prije provedbe intervjua dana na uvid svakom od ispitanika u svrhu izbjegavanja eventualne nelagode zbog mogućnosti pojave pitanja koja su u prevelikoj mjeri osjetljiva za ispitanika, ali i kako bi se ispitanike upoznalo s područjem koje se želi ispitati. Ispitanicima je dano do znanja da imaju pravo odbiti odgovoriti na neko od postavljenih pitanja ukoliko smatraju da to pitanje nije relevantno ili da u prevelikoj mjeri zadire u osobni aspekt njihova života ili poslovnu strategiju ugostiteljskog objekta u kojem ispitanici rade.

5. Rezultati istraživanja odgovornog organizacijskog ponašanja u ugostiteljskom objektu s obzirom na individualne razlike i stavove prema poslu

5.1. Znanje i iskustva ispitanika s odgovornim organizacijskim ponašanjem

1 Poznavanje pojma odgovornog organizacijskog ponašanja

Ispitivanje znanja sudionika istraživanja o konceptu odgovornog organizacijskog ponašanja otkrilo je nisku razinu znanja o istraživanom pojmu. Niska razina znanja određena je s obzirom na odgovore ispitanika koji potvrđuju svrstavanje samo pojedinih dimenzija u opis ovog koncepta. Dimenzija pomažuće ponašanje koja se odnosi na dobrovoljno pomaganje drugima u rješavanju problema vezanih uz posao, prepoznata u odgovoru ispitanika X.Y., riječima „*načini na koje zajedno moramo komunicirati da bi posao funkcionirao kako treba*“ te ispitanika X.Z. riječima „*odnos međusobne suradnje*“. S druge strane, dimenzija srdačnosti prepoznata je u odgovorima ispitanika X.V. koji govori o „*razumijevanju, odricanju i maksimalnoj pomoći šefovima da ostvare svoje ciljeve*“, ispitanika X.Z., koji ju objašnjava kao „*odnos (...) smirenog pristupa rješavanju eventualnih problema*“, te ispitanika X.X. riječima „*da posao funkcionira kako je zamišljen, da su ljudi fleksibilni i da se mogu prilagoditi zahtjevima posla*“. Nadalje, poznavanje dimenzije lojalnosti organizaciji koja označava posvećenost promoviranju i šticeanju organizacije čak i u nepovoljnim uvjetima, prepoznata je kod ispitanika X.V. koji govori odgovornom radniku kao radniku koji „*ne govori loše o organizaciji u društvu*“ i ispitanika X.Y. za kojeg lojalnost označava „*odgovornost prema poslu na nekoj višoj razini od pojedinca, moglo bi se reći i odgovornost prema radnom kolektivu ili firmi*“. Dimenzija prilagođavanja organizaciji koja se odnosi na poštivanje organizacijskih pravila, obuhvaćena je riječima ispitanika X.W. koji govori da je osoba „*odgovorna prema poslu onda kada dolazi na vrijeme na posao, ne izostaje bez neopravdanog razloga i naravno, dok napravi svoj posao onako kako mu je rečeno*“, također, riječima ispitanika X.V. koji poštivanje organizacijskih pravila objašnjava riječima „*ne kasni na posao, izvršava svoje radne zadatke pravovremeno i kvalitetno*“. Dimenzije individualna inicijativa, građanska vrlina i osobni razvoj nisu prepoznate u odgovorima ispitanika. Konačno, odgovori ispitanika upućuju na nisku razinu znanja o istraživanom konceptu.

2 Ispitivanje iskustva s odgovornim organizacijskim ponašanjem unutar radne uloge

Ispitanici uglavnom smatraju da su aktivnosti koje spadaju u opis posla uglavnom zadaci radne uloge koji su propisani ugovorom o radu. Tek se u nekoliko odgovora može naslutiti da ispitanici neka ponašanja karakteristična za odgovorno organizacijsko ponašanje doživljavaju ponašanjima unutar radne uloge poput pomažućeg ponašanja iz odgovora ispitanika X.X. „*nekad radim zadatke izvan svog posla, poput javljanja na telefon kad šanker ne stigne*“, te ispitanika X.Z. „*spremnost na suradnju i razumijevanje da nema svaka pozicija jednaku težinu i opseg posla zbog čega se treba prilagoditi tome i izvršavati zadatke koji možda formalno nisu moj posao*“. Također je sadržana dimenzija individualne inicijative u odgovorima ispitanika X.Y. „*ja koja nemam nikakve kvalifikacije biti nekome u ulozi učitelja, treba prenijeti svoje znanje manje iskusnim kolegama*“. Zaključno, ispitanici u velikoj mjeri organizacijsko ponašanje ne doživljavaju ponašanjem unutar radne uloge.

3 Ispitivanje prakticiranja odgovornog organizacijskog ponašanja u organizaciji

Odgovori ispitanika vezani uz iskustva prakticiranja odgovornog organizacijskog ponašanja upućuju na visoku razinu iskustva s odgovornim organizacijskim ponašanjem.

Prema odgovorima ispitanika vidljivima u Tablici 7, uglavnom svi ispitanici imaju visoku tendenciju pomažućem ponašanju, osim ispitanika X.V. koji smatra da „*svaka osoba zna svoj posao i nije joj potrebna moja pomoć*“. Ostali ispitanici pojašnjavaju da je pomaganje u svrhu kvalitetnog i pravovremenog obavljanja posla (Ispitanik X.X.), ali i da pomaganje riječima ispitanika X.W. ovisi „*o tome s kim radim jer je nekome moja pomoć potrebna više nego manje*“ te riječima ispitanika X.Z. se prakticira „*ako u tom trenutku imam vremena za odvojiti na tu situaciju*“.

Nadalje, dimenzija srdačnost odnosi se na zadržavanje pozitivnog stava u trenucima kada nastupe problemi. Iz odgovora ispitanika može se zaključiti da ispitanici pristupaju problemima uglavnom smireno, a do konflikata dolazi onda kada ih, prema riječima ispitanika X.X. „*netko ne poštuje*“, što izaziva temperamentnu reakciju i izaziva konflikt koji uglavnom prema riječima ispitanika X.Z. „*odmaže rješavanju problema*“. Ispitanici pokazuju racionalnost pristupa rješavanju problema jer „*nema mjesta neprimjerenom ponašanju na poslu*“ (Ispitanik X.Y), te način rješavanja problema ovisi o „*uzroku problema, pa dalje mogu znati kako mu pristupiti*“ (Ispitanik X.Z.). Odmak od do sad predstavljenih rezultata za ovu dimenziju pokazuje Ispitanik X.V. koji smatra da „*obavljam svoj posao kvalitetno i nisam uzrok problemima koji se događaju, pa se od takvih stvari odmičem*.“ Ukupno, ispitanici pokazuju srednju tendenciju ka srdačnosti na radnom mjestu.

Lojalnost organizaciji na visokom je stupnju. Ispitanici uglavnom organizaciju smatraju vrijednom ponosa, te rado dijele njezine uspjehe s okolinom. Razlozi i načini dijeljenja uspjeha organizacije preferencija su pojedinca, a ispitanici navode slijedeće razloge: „*naravno da se*

volim pohvaliti uspjehom firme u kojoj radim jer je to djelomično i moj uspjeh“ (Ispitanik X.W.), „među gostima, i u društvu i s obitelji uvijek dijelim ono dobro što objekt postigne jer sam ponosan“ (Ispitanik X.V.). Protivnost tim razlozima pokazuje ispitanik X.X. koji smatra da s objektom nije dovoljno vezan da bi mu njegov uspjeh predstavljao nešto vrijedno za dijeljenje.

Prilagođavanje organizaciji odnosi se na poštovanje organizacijskih pravila i u trenucima kad nema nadređenih u blizini. Ispitanici se uglavnom slažu da se organizacijska pravila poštuju i kad nadređenih nema u blizini zato jer je uvijek prisutna neka osoba koja drži odgovornost. Ispitanik X.X. riječima *„posao se obavlja kvalitetno neovisno o tome da li postoji nadređena osoba koja to regulira, samo što je cjelokupna atmosfera na poslu puno opuštenija kad nema nadređenih u blizini“* potvrđuje iznesene zaključke.

Dimenzija individualne inicijative upućuje na iskazivanje entuzijazma prilikom obavljanja posla te dobrovoljno preuzimanje odgovornosti koja prelazi zahtjeve radne uloge (Podsakoff i sur., 2000). Ispitanici uglavnom pokazuju srednju razinu koja se odražava u pomažućem ponašanju, dok ispitanik X.V. riječima *„iskustvo u ovom lokalnu mi je pokazalo da se savjeti baš ne slušaju“* čime upućuje na nisku tendenciju k individualnoj inicijativi.

Građanska vrlina dimenzija je koja se može prepoznati kroz prisustvovanje sastancima i praćenja promjena u industriji. Ispitanici navode da se sastanci u organizaciji održavaju u svrhu rješavanja problema ili uvođenja promjena. Također navode da su se dosad održani sastanci pokazali neučinkovitima uslijed čega bi radije, prema riječima ispitanika X.X., *„obavio razgovor individualno s nekim od nadređenih osoba“*.

Naposlijetku, dimenzija osobnog razvoja pokazuje mjeru u kojoj zaposlenici unaprjeđuju vlastita znanja, vještine i sposobnosti (Podsakoff i sur., 2000). Ispitanici smatraju da na trenutnom radnom mjestu unaprjeđuju svoje sposobnosti i izvršavanje poslovnih procesa uz pomoć međusobnog dijeljenja iskustva, što znači da postoji razina neformalnog učenja. Ispitanici prepoznaju unaprjeđenje svojih vještina i sposobnosti: *„rad u ovom objektu utjecao je na poboljšanje komunikacijskih vještina, spretnosti i brzine“ (Ispitanik X.X.), „mogu reći da sam poboljšala svoje vještine u vidu brzine, spretnosti i prilagodljivosti“ (Ispitanik X.Z).*

Tablica 7. Rezultati ispitivanja iskustva ispitanika s pojedinom dimenzijom OOP

	X.V.	X.W.	X.X.	X.Y.	X.Z.
Pomažuće ponašanje	Rijetko pomaganje u rješavanju problema, savjeti	Učestalo pomaganje u rješavanju problema	Samoinicijativno pomaganje u rješavanju problema	Učestalo pomaganje u rješavanju problema	Često pomaganje u rješavanju problema
Srdačnost	Negiranje postojanja problema,, nezainteresiranost za rješavanje, konflikte rasprave	Način rješavanja problema ovisi od situacije, temperamentnost	Uglavnom smireno rješavanje problema, ponekad temperamentno	Poštovanje i ljubaznost, niska tolerancija na galamu i vrijeđanje	Dogovor i kompromis, niska tolerancija na galamu i vrijeđanje
Lojalnost organizaciji	Dijeljenje uspjeha iz ponosa	Često dijeljenje uspjeha iz ponosa	Nikad ne dijeli uspjeh, nedovoljna povezanost s objektom	Visok stupanj lojalnosti, poistovjećivanje s organizacijom	Srednja razina podrške (društvene mreže da, ostalo ne)
Prilagođavanje organizaciji	Male razlike u poštovanju pravila u odsustvu nadređenih	Poštivanje pravila se regulira	Poštuje pravila neovisno o prisustvu nadređene osobe	Ponašanje promjenjivo u odsustvu nadređenih, ležernija atmosfera	Ponašanje nije promjenjivo u odsustvu nadređenih
Individualna inicijativa	Niska	Visoka	Srednja	Srednja	Srednja
Građanska vrlina	Negativna iskustva sa sastancima u svrhu rješavanja problema	Sastanci u svrhu rješavanja problema - neučinkovitost	Sastanci u svrhu rješavanja problema - neučinkovitost	Nema odgovora	Rješavanje problema, uvođenje promjena neefikasnost sastanaka
Osobni razvoj	Međusobno dijeljenje iskustva	Neformalno učenje, unaprjeđivanje sposobnosti i poslovnih procesa	Neformalno učenje, unaprjeđivanje sposobnosti i poslovnih procesa	Neformalno učenje, unaprjeđivanje znanja i vještina	Unaprjeđivanje vještina brzine i spretnosti, formalno učenje ne postoji

(izrada autorice)

Zaključno, rezultati ispitivanja prakticanja pojedinih dimenzija odgovornog organizacijskog ponašanja pokazali su da ispitanici u puno većoj mjeri prakticiraju nego što teorijski poznaju odgovorno organizacijsko ponašanje. Ispitanici uglavnom pokazuju pozitivna iskustva sa pojedinim dimenzijama osim sa dimenzijom individualna inicijativa i dimenzijom građanska vrlina.

4 Ispitivanje novca kao mjere koja bi pridonijela višoj razini prakticiranja odgovornog organizacijskog ponašanja

Svi ispitanici složili su se da bi prihvatili novac u svrhu povećanja učestalosti i motivacije za izvođenje aktivnosti usmjerenih odgovornom organizacijskom ponašanju iz nekoliko razloga:

- „kao nagradu za prakticiranje ponašanja za koje nisu plaćeni“ (Ispitanik X.V.)
- „kao motivator“ (Ispitanik X.X.)
- „kada bi mi ugovorom i plaćom bilo definirano da je to službeno dio mojih radnih obaveza, naravno da bi se puno više posvetila tome i puno odgovornije“ (Ispitanik X.Y.)
- „više novaca za neki posao uvijek se pokaže kao najbolja poticajna mjera“ (Ispitanik X.Z.)

5.2. Utjecaj individualnih razlika i stavova prema poslu na odgovorno organizacijsko ponašanje

1 Utjecaj individualnih razlika na odgovorno organizacijsko ponašanje

U tablici 8 prikazane su odabrane individualne karakteristike zajedno sa mišljenjima i iskustvom ispitanika vezanim uz pojedinu karakteristiku, s ciljem potvrđivanja postojećih nalaza vezanih uz povezanost ili sa namjerom otkrivanja novih povezanosti s odgovornim organizacijskim ponašanjem.

Biografske karakteristike zaposlenika imaju značajnu ulogu u razumijevanju ponašanja na radnom mjestu. Nalazi dosad provedenih istraživanja pokazali su da dob utječe na percepciju odgovornog organizacijskog ponašanja (Li i Wan, 2007). Ovaj se nalaz može potvrditi odgovorom ispitanika X.V.: „kod mlađih primjećujem da govore okolo i neke negativne stvari (...) ja si to ne mogu dopustiti zbog toga jer poštujem svoje šefove“, koji upućuje na povezanost s organizacijom uslijed čega se povećava tendencija stvaranja pozitivne slike objekta u društvu radi osjećaja dužnosti prema organizaciji, što stručnjaci tumače mehanizmom reciprociteta. Nadalje, ispitanici primjećuju pad sposobnosti kod zaposlenika starije životne dobi pri čemu mlađi zaposlenici imaju razumijevanja i pokazuju razinu pomažućeg ponašanja prema tim osobama. Osim toga, ispitanici primjećuju pozitivnu korelaciju između radnog staža i predanosti organizaciji, koja je prethodno ispitana u istraživanju Nadiri i Tanove iz 2010. godine: „stariji zaposlenici su jako skloni promoviranju organizacije (...) to sve dođe s vremenom kojim radiš u organizaciji pa sam ja tu prekratko pa još nemam takav osjećaj prema cijelom kolektivu“ (Ispitanik X.X.). Ispitanici su podijeljenog

mišljenja vezanog uz spolnu razliku pri prakticiranju odgovornog organizacijskog ponašanja, iako u prilog ženskoj populaciji idu stavovi ispitanika X.X. „u našem su poslu žene puno pedantnije oko nekih stvari (...) samostalnog nalaženja posla kad nema posla pa bi se moralo odraditi nešto što se inače ne stigne“, ispitanika X.V.: „žene čak možda više ulažu u posao što se tiče nekog dodatnog iskoraka u čišćenju, ideja za dekor prostora i slično“ , te ispitanika X.W.: „žene možda spremnije pomoći i obavljati neke zadatke koji im nisu propisani (...) muškarci budu napravili nešto ali morati ćeš im reći, žene to procijene samostalno“. Iz ovih se odgovora može naslutiti jača tendencija žena ka prakticiranju određenih oblika odgovornog organizacijskog ponašanja.

U istraživanju se povezivanjem osobnosti i pomažućeg ponašanja, uzimajući u obzir prošla iskustva i razloge zbog kojih suradnici traže pomoć, ispitala povezanost istih sa odgovornim organizacijskim ponašanjem. Odgovori ispitanika pokazali su da su uglavnom svi ispitanici spremni pomoći suradniku u obavljanju posla pod slijedećim uvjetima:

- „više sam sklon da pomognem nekome novome ako se ne snađe (...) djelomično jer se brinem da nešto ne napravi pogrešno“ (Ispitanik X.V.)
- „za to mora biti opravdan razlog, znači ne volim kad se traži pomoć oko jednostavnih zadataka (...) manje sam sklon pomoći nekome tko svjesno nije pomogao meni u prošlost“ (Ispitanik X.W.)
- „ako mi neka osoba nije pomogla u prošlosti a imala je priliku za to, to ne znači da ja njoj neću pomoći, jer možda će mi u budućnosti ponovno biti potrebna njena pomoć, a time bi mogao pokrenuti lanac nekog uzaludnog inaćenja“ (Ispitanik X.X.)
- „ukoliko se suradnik trudi, ali iz različitih okolnosti ima povećan opseg posla a ja sam u mogućnosti pomoći jer imam trenutno vremena, onda svakako tako i postupim, ali postoje situacije u kojima suradnici ne žele ili nisu svjesni da neke poslove trebaju obaviti, onda po vlastitoj procijeni situacije ili ne reagiram, ili na ljubazan način napomenem suradniku da bi trebao obaviti svoje radne zadatke“ (Ispitanik X.Y.)
- „ako brže završim svoj radni zadatak da ću pomoći drugim osobama da naprave svoj dio posla, neovisno o situaciji. Svoje nezadovoljstvo u odnosu sa nekom osobom nikad ne povezujem sa poslom, i jednostavno mi nije bitan tretman te osobe prema meni jer iznad svih odnosa je najvažniji posao“ (Ispitanik X.Z.)

Većina odgovora upućuje na visoku razinu ugodnosti, savjesnosti i emocionalne stabilnosti koje su prema istraživanju Konovsky i Organ iz 1996. utvrđeni kao značajni prediktori odgovornog organizacijskog ponašanja u nekoliko dimenzija. Prema tome, može se zaključiti da osobnost u određenoj mjeri utječe na pojavnost određenih oblika odgovornog organizacijskog ponašanja. Također, nesklonost ispitanika X.V. pomažućem ponašanju, može se argumentirati nedostatkom savjesnosti koje je potvrdio riječima „starijima vjerujem da znaju ali eto malo su zapeli, pa im se ne trudim pomoći“.

Oko pitanja povezanosti osjećaja i raspoloženja s odgovornim organizacijskim ponašanjem ali i izvršavanjem radnih zadataka općenito, ispitanici su se složili da negativno raspoloženje ne utječe na izvršavanje radnih zadataka, riječima ispitanika X.Z. „više utječe na moj odnos prema ljudima, u smislu nekih neformalnih razgovora koji se događaju na poslu“. Nadalje, zaposlenici pokazuju visok angažman na poslu jer su povezani s ciljem objekta u kojem rade, neovisno o raspoloženju, na što upućuju riječi ispitanika X.X.: „ne dopuštam da to pokazujem pred gostima u restoranu, oni će biti i dalje kvalitetno posluženi“. Ukupno gledano, odgovori ispitanika upućuju na nezavisnost osjećaja i raspoloženja na prakticiranje odgovornog organizacijskog ponašanja.

Konačno, ispitivanje povezanosti učenja s odgovornim organizacijskim ponašanjem, potvrdilo je inicijalne teorijske pretpostavke da učenje u organizacijama potiče pomažuće ponašanje i suradnju. To se može potvrditi izjavama ispitanika:

- „zaposlenici uglavnom uče zajedno, u toku radnog vremena, tako da si međusobno dijele znanja“ (Ispitanik X.W.)
- „sposobnosti se tu razvijaju samim poslom i suradnjom s drugim ljudima koji ti možda povremeno pokažu kako je jednostavnije i praktičnije odraditi neki posao“ (Ispitanik X.V.)

Tablica 8. Rezultati istraživanja povezanosti individualnih razlika i odgovornog organizacijskog ponašanja

	Biografske karakteristike	Osobnost	Osjećaji i raspoloženja	Učenje
X.V.	Stariji zaposlenici (+radni staž)→ sugestije i savjeti, privrženiji organizaciji Ravnopravnost spolova	Spremnost na pomaganje isključivo novim radnicima	Ne utječe na tretman posla i suradnika	Nisko ulaganje organizacije u razvijanja sposobnosti i znanja Međusobno dijeljenje znanja
X.W.	↑Dob = ↓sposobnost izvršavanja zadataka, ↑privrženost Žene više prakticiraju i samostalno odlučuju za OOP	Visoka razina spremnosti na pomaganje	Ne utječe na tretman posla i suradnika	Zajedničko učenje novih metoda
X.X.	Stariji = učenje osnovne razine i razine vrijednosti, promoviranje organizacije iz dužnosti ↑radni staž = ↑privrženost	Izražen stupanj suradnje, neovisno o situaciji	Ne utječe na tretman posla i suradnika	Učenje novih metoda i tehnika
X.Y.	↑radni staž = autoritet, vodstvo, povlastice Spolna razlika izražena	Izražen stupanj suradnje, ovisno o situaciji	Loše raspoloženje → negativni ishodi Dobro raspoloženje → pozitivni ishodi	Neformalno učenje na razini dijeljenja iskustva
X.Z.	↑dob = iskustvo se nadopunjuje	Izražen stupanj suradnje, neovisno o situaciji	Trud da raspoloženje ne utječe na posao	Izrazito niska razina razvijanja znanja i sposobnosti

(izrada autorice)

2 Utjecaj stavova prema poslu na odgovorno organizacijsko ponašanje

Zadovoljstvo poslom podrazumijeva uživanje u poslu koji zaposlenik obavlja (Bakotić, Vojković, 2013), te utječe na njihovo radno ponašanje. Odgovori zaposlenika istovremeno upućuju na indiferentnost osjećaja zadovoljstva i prakticiranja oblika odgovornog organizacijskog ponašanja: „*s poštovanjem se odnosim i prema objektu i prema zaposlenicima čak i onda kada to ne zaslužuju*“ (Ispitanik X.V.) i „*nezadovoljstvo plaćom neće osjetiti ni jedan gost u objektu (...) to nezadovoljstvo neće osjetiti ni jedan moj kolega s posla, jer ću do zadnjeg dana biti korektan prema njima*“ (Ispitanik X.X.), kao i na visoku razinu utjecaja na odnos prema poslu i zaposlenicima: „*zadovoljan sam u velikoj mjeri poslom koji obavljam, i to me potiče da se više trudim na poslu*“ (Ispitanik X.W.), „*naravno da ako nisam zadovoljna radnim mjestom da ću se u svakom aspektu truditi manje*“ (Ispitanik X.Y.) te „*ako nezadovoljan radnik jedva smogne snage da obavi taj posao koji mora, od njega se ne može očekivati neka pomoć, podrška organizaciji i slično*“ (Ispitanik X.Z.). Zaključno, zadovoljstvo poslom ima značajne ishode u fluktuaciji zaposlenih te ophođenju zaposlenika prema organizaciji i zaposlenima.

Nadalje, zaokupljenost poslom predstavlja utjecaj razine ispunjenja osobnih ciljeva i cijjenja truda zaposlenika od strane organizacije (Khan i sur., 2011). Uglavnom svi zaposlenici na trenutnom radnom mjestu ispunjavaju svoje osobne ciljeve, pa se prema riječima ispitanika X.Y., „*ispunjava moje osobne ciljeve u poslovnom smislu, i smatram da organizacija cijeni moj trud i rad, (...) , a to me motivira da se i dalje još više trudim*“ uočava pozitivan odnos zaokupljenosti poslom i određenih oblika odgovornog organizacijskog ponašanja. Suprotno, zaposlenici ne osjećaju da se njihov trud dovoljno cijeni uslijed čega dolazi do želje za fluktuacijom: „*moj trud se u ovoj organizaciji ne cijeni, i to me zasmetalo dovoljno da sam počeo razmišljati o promjeni objekta*“ (Ispitanik X.X.), što nam pokazuje negativan utjecaj na odgovorno organizacijsko ponašanje.

Predanost organizaciji objašnjava utjecaj poistovjećivanja zaposlenika s ciljevima organizacije na zalaganje i trud na radnom mjestu. Ispitanici su uglavnom potvrdili da prihvaćaju ciljeve organizacije kao vlastite ciljeve i da se zbog toga visoko zalažu za ispunjenje istih, što nam potvrđuje izjava ispitanika X.Y.: „*Ciljevi i vrijednosti organizacije u kojoj radim su višestruki, te se tiču održavanja i unaprjeđenja kvalitete hrane i pića koje poslužujemo, i osim toga osiguravanje dobrih radnih uvjeta i plaća za zaposlenike. Za sve to se osobno i ja kao zaposlenik zalažem, i to me definitivno motivira da se više trudim unaprijediti svoja znanja i vještine.*“ Takav odnos prema radu detektira pojavu afektivne predanosti organizaciji koja govori o identificiranju pojedinca s organizacijom i sudjelovanjem u ostvarivanju njezinih ciljeva. Obzirom da je afektivna predanost, prema istraživanju Meyer i suradnici (2002) pokazala pozitivnu korelaciju s odgovornim organizacijskim ponašanjem, može se zaključiti da i u ovom slučaju visoka predanost organizaciji ima pozitivne ishode.

Istraživanja su pokazala da se angažiranost zaposlenika varira s obzirom na razinu u kojoj rukovoditelji cijene rad svojih zaposlenika (Schleicher i sur., 2011). Ispitanici se u najvećoj mjeri slažu s tvrdnjom da rukovoditelji nedovoljno cijene njihov trud i zalaganje. Unatoč tome, ispitanici su mišljenja da to ne utječe na njihovo daljnje zalaganje, jer i dalje žele savjesno ispunjavati ciljeve organizacije, što nam potvrđuje izjava ispitanika X.X.: *„organizacija ne pokazuje da me cijeni, ali ne, to ne smanjuje moj trud, ja ću svoj posao do zadnjeg dana izvršavati na istoj razini kvalitete kao i do sad, i poštovati ću svoje suradnike do zadnjeg dana“*. Također, zaposlenici su svjesni negativnih implikacija takvog tretmana rukovodstva što nam potvrđuje izjava ispitanika X.V.: *„primjećujem da mlađim generacijama to jako fali zbog čega nitko od novih i mlađih djelatnika ne ostaje dugo u objektu raditi jer im treba neka podrška u vidu pohvale, ili osjećaja da te netko cijeni što u ovom objektu nije slučaj“*, s kojom se slaže većina ostalih ispitanika. Ukupno gledano, postoje negativne implikacije nedovoljnog cijenjenja zaposlenika na fluktuaciju, ali u ovom slučaju ne postoji povezanost s prakticiranjem odgovornog organizacijskog ponašanja.

Percipirana organizacijska podrška definira ukupnu mjeru do koje zaposlenici vjeruju da organizacija cijeni njihov trud i brine za njih. Sukladno tome, ispitanici su uglavnom mišljenja da rukovoditelji nedovoljno cijene njihov rad, te da se za vlastito blagostanje moraju izboriti sami, što potvrđuju riječi ispitanika X.V., *„Vezano uz šefove, mislim da je razina poštovanja prema zaposlenicima dosta niska, jer ih promatraju kao sredstvo za zarađivanje novaca, a nisu svjesni da bez njih ne mogu. Zbog takvog osjećaja, ljudi nemaju osjećaj da ih šefovi podržavaju na nekoj višoj razini, zbog čega su ljudi uglavnom nezadovoljni.“*, te također ispitanika X.Z.: *„Objekt i njegovo rukovodstvo vrlo malo brine o tome kako se zaposlenici osjećaju na poslu. Prema osobnom iskustvu, više sam podrške dobila kada su stvari već eskalirale u lošem smjeru, nego što sam trebala dobiti odmah u cijelom procesu pa možda neke stvari i ne bi eskalirale. Mislim da rukovoditelji slabo cijene radnike, ili jako slabo to pokazuju što je ujedno isto problem jer i ako ih cijene, ponekad bi to bilo dobro pokazati.“* Evidentan je negativan utjecaj takvog tretmana zaposlenika na odnos prema poslu što pokazuje izjava ispitanika X.X.: *„to me čini nesretnim na poslu, što je također veliki razlog zašto želim napustiti objekt“*. Sukladno svemu navedenom, zaposlenici pokazuju tendenciju fluktuaciji zbog nedovoljne organizacijske podrške, ali i dalje žele savjesno obavljati svoj posao, iz čega se može zaključiti da u ovom slučaju, organizacijska podrška nema utjecaj na prakticiranje odgovornog organizacijskog ponašanja.

Tablica 9. Rezultati istraživanja utjecaja stavova prema poslu na odgovorno organizacijsko ponašanje

	Zadovoljstvo poslom	Zaokupljenost poslom	Predanost organizaciji	Angažiranost zaposlenika	Percipirana org. podrška
X.V.	Nema utjecaja	Trud se ne cijeni dovoljno	Visoka razina zalaganja za ostvarivanje ciljeva	Nedovoljna podrška →↑fluktuacija ↓trud	Loš odnos poštovanja, nedovoljna podrška rukovoditelja
X.W.	↑zadovoljstvo/ ↓zadovoljstvo = ↑trud i privrženost / poticaj za napuštanje objekta	Zadovoljenje osobnih ciljeva, trud doprinosi priznanju	Visoka razina zalaganja za ostvarivanje ciljeva	Nedovoljna podrška →↓trud	Srednja razina poštovanja, briga za zaposlenike
X.X.	Nema utjecaja	Nema ravnoteže privatnog i poslovnog života, trud se ne cijeni	Visoka razina zalaganja za ostvarivanje ciljeva	Nema utjecaja	↓podrška →nezadovoljni zaposlenik→ ↑fluktuacija
X.Y.	Visok utjecaj	Zadovoljenje osobnih ciljeva → motivacija	Ciljevi se podudaraju, pozitivno zalaganje	Indiferencija	Dovoljna podrška, zaposlenici se bore za blagostanje
Y.Z.	Visok utjecaj	-	Ne podudaranje, nema utjecaja	Ne cijeni se	Nedovoljna podrška, zaposlenici se bore za blagostanje

(izrada autorice)

5.3. Utjecaj odgovornog organizacijskog ponašanja na uspješnost poslovanja

1 Implikacije odgovornog organizacijskog ponašanja na uspješnost poslovanja

Pregledom dosadašnje literature, potvrđena je pozitivna korelacija između odgovornog organizacijskog ponašanja i uspješnosti poslovanja. Obzirom na informacije stečene prvim dvjema skupinama pitanja, ispitanici su dali svoje mišljenje vezano uz procjenu utjecaja odgovornog organizacijskog ponašanja na uspješnost objekta u kojem rade zajedno s konkretnim ishodima koje su primijetili. Ispitanici potvrđuju povezanost i pozitivne ishode ova dva konstrukta, koji su prikazani tablicom 10:

Tablica 10. Implikacije OOP na uspješnost poslovanja

Ishod	Tvrdnje koje to dokazuju
Financijski uspjeh	„promoviranje recimo utječe na to da ljudi požele više ići kod nas, pa porate promet i financijski uspjeh objekta“ (Ispitanik X.V.) „dijeljenje uspjeha koje ste spominjali vjerojatno dovodi u restoran nove ljude, (...), diže ga na nekoj društvenoj skali i povećava mu prihod.“ (Ispitanik X.X.)
Pronalazak novih zaposlenika	„pozitivno prikazivanje objekta u javnosti (...) netko i poželi tu raditi kad vidi za što se objekt zalaže“ (Ispitanik X.V.)
Porast produktivnosti i efikasnosti	„pomaganje evidentno pomaže - više se napravi, brže se napravi i slično“ (Ispitanik X.V.) „timski rad koji se u ovom poslu očekuje, utječe na brže i efikasnije obavljanje zadatka i cjelokupno funkcioniranje kolektiva“ (Ispitanik X.Y.)
Stjecanje novih znanja među zaposlenicima	„ljudi bi se brže naučili neke stvari koje bi trebali znati“ (Ispitanik X.W.)
Dodatno vrijeme rukovoditelju	„Meni to uštedilo vrijeme, u smislu da ne reguliram neke stvari u toj mjeri bi imao više vremena da napravim druge stvari“ (Ispitanik X.W.)
Viša kvaliteta usluge	„ako ljudi surađuju, odnose se jedni prema drugima s poštovanjem i međusobno si daju motivaciju za daljnji rad, onda možemo govoriti o boljoj efikasnosti izvršavanja zadataka, brzini poslovanja, kvaliteti“ (Ispitanik X.Z).

(izrada autorice)

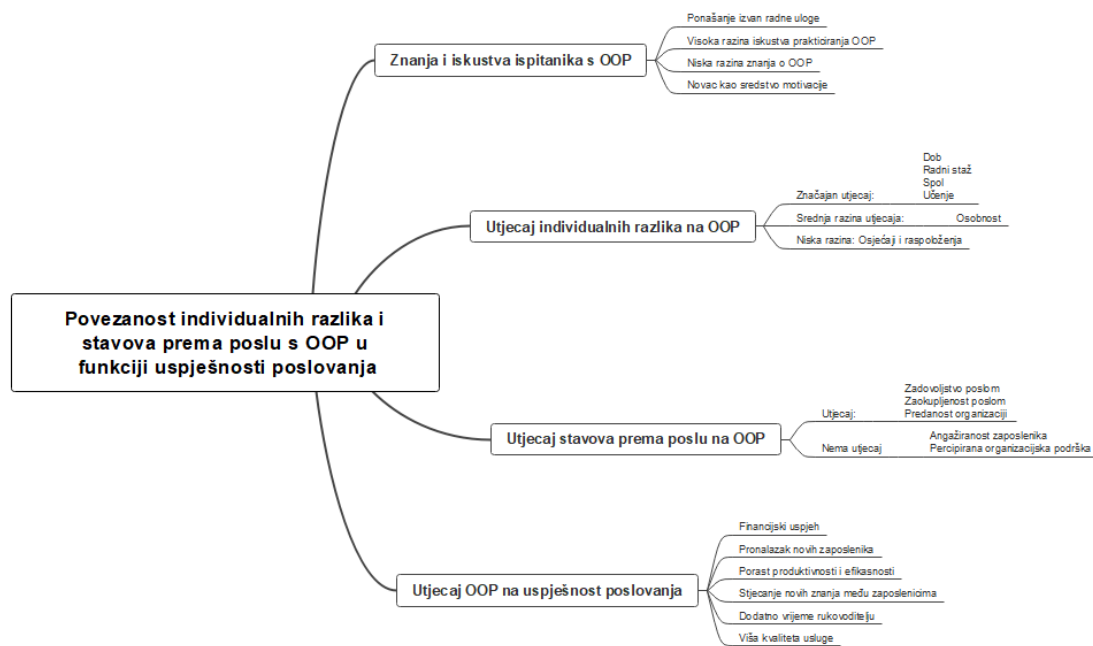
2 Prijedlozi za poboljšanje odgovornog organizacijskog ponašanja

Ispitanici smatraju da odgovorno organizacijsko ponašanje u objektu u kojem rade nije dovoljno razvijeno ili se ne pokazuje u dovoljnoj mjeri. Slijedom toga, daju prijedloge načina kojim bi se ono moglo poboljšati:

- Individualan razgovor sa zaposlenicima koji zabušavaju
- Kazne za nedovoljan iskorak, povlastice i nagrade za dodatan iskorak
- Reguliranje od strane voditelja tek ako se pokaže negativan učinak radi izostanka OOP
- Rukovodstvo pokazati više brige za zaposlenike → utjecaj na zadovoljstvo → veće zalaganje

Provedbom ovog istraživanja, ispunjeni su prethodno generirani ciljevi istraživanja i odgovorena su prethodno postavljena istraživačka pitanja. Sinteza rezultata istraživanja prikazana je na slici ispod.

Slika 12. Sinteza rezultata provedenog istraživanja



(izrada autorice)

6. Zaključna razmatranja

Moderno doba sa sobom nosi brojne novitete za organizacije i njihovo rukovodstvo. Ljudski potencijali danas predstavljaju jedan od ključnih proizvodnih resursa organizacije, uslijed čega je rukovoditeljima nametnuto da kontinuirano ulažu u podizanje njihove učinkovitosti. U svrhu ispunjenja tog cilja, važno je razumjeti ponašanje zaposlenika.

Odgovorno organizacijsko ponašanje u suštini predstavlja spontano ponašanje zaposlenika, te se opisuje kao ponašanje izvan radne uloge. U literaturi, ovakvo se ponašanje objašnjava teorijom socijalne razmjene koja govori o naklonosti i gestama kao objektu razmjene unutar neke socijalne interakcije koja se odvija prema mehanizmu reciprociteta. Istraživanja su pokazala brojne pozitivne implikacije takvog ponašanja za zaposlenike, ali i za rukovoditelje. Upravo zbog toga, u svrhu povećavanja uspješnosti organizacije, potrebno je proučavati ponašanje zaposlenih s ciljem razumijevanja i utjecaja na isto.

Na organizacijsko ponašanje u cjelini djeluje niz različitih čimbenika. Među njih se ubrajaju i individualne razlike i stavovi prema poslu. Dosad provedena istraživanja potvrdila su veće ili manje korelacije tih varijabli s pojavnosću određenih dimenzija organizacijskog ponašanja, kao i povezanost odgovornog organizacijskog ponašanja s uspješnošću poslovanja. Uslužne djelatnosti, najviše od svih, razumiju koncept istovremenosti proizvodnje i prodaje usluga u kome ključnu ulogu ima ljudska komponenta. Upravo zbog toga, prikladnim se smatralo promatrati učinke individualnih razlika i stavova prema poslu na odgovorno organizacijsko ponašanje u okviru uslužne djelatnosti – ugostiteljstva.

Kvalitativnim istraživanjem ispitana su znanja, iskustva i stavovi ispitanika o odgovornom organizacijskom ponašanju i uspješnosti poslovanja uvažavajući pritom individualne razlike zaposlenika i stavove prema poslu. Kao instrument za prikupljanje podataka korišten je istraživački intervju jer omogućuje brzo i jednostavno prikupljanje kvalitativnih podataka. Istraživanje je provedeno na ilustrativnom uzorku koji se sastoji od pet zaposlenika odabranog ugostiteljskog objekta. Analizom kvalitativnih podataka u tri faze, potvrđene su ili opovrgnute inicijalne teorijske pretpostavke.

Rezultati istraživanja pokazali su da je znanje zaposlenika o konceptu odgovornog organizacijskog ponašanja (nadalje: koncept) na veoma niskoj razini jer su samostalno i potpuno prepoznate tri od ukupno sedam dimenzija, dok ostale četiri nisu uopće ili su prepoznate relativno površno. Nadalje, potvrđena je inicijalna teorijska pretpostavka da se koncept smatra ponašanjem izvan radne uloge budući da ispitanici u aktivnostima koje spadaju u opis posla i radnog dana nisu naveli gotovo ni jednu dimenziju koncepta. Rezultati ispitivanja prakticiranja pojedine dimenzije koncepta pokazali su da ispitanici u puno većoj mjeri

prakticiraju nego što teorijski poznaju predstavljeni koncept. Ispitanici se slažu oko tvrdnje da bi novac povećao učestalost prakticiranja koncepta.

Ispitivanje povezanosti individualnih razlika i stavova prema poslu sa konceptom, potvrdilo je većinu inicijalnih pretpostavki. Utvrđeni su značajan utjecaj biografskih karakteristika i učenja, srednja razina utjecaja osobnosti te niska razina utjecaja osjećaja i raspoloženja na pojavnost pojedinih dimenzija koncepta, osobito pomažućeg ponašanja i srdačnosti. Nadalje, utvrđen je utjecaj pojedinih stavova prema poslu na pojavnost dimenzija koncepta, i to zadovoljstva poslom, zaokupljenosti poslom i predanosti organizaciji, dok nije utvrđen utjecaj angažiranosti zaposlenika i percipirane organizacijske podrške.

Krajnje, istraživanje je pokazalo da zaposlenici prepoznaju važnost i implikacije odgovornog organizacijskog ponašanja na uspješnost poslovanja, ali uglavnom se slažu da u objektu kojem rade ono nije dovoljno razvijeno, te daju prijedloge za poboljšanje istog.

Rezultati diplomskog rada imaju znanstvenu i praktičnu primjenu. S obzirom na porast potražnje zaposlenika u uslužnim djelatnostima, osobito u ugostiteljstvu, rezultati mogu biti smjernica za provedbu pojedinačnih istraživanja ugostiteljskih objekata s ciljem otkrivanja potencijalnih poteškoća među trenutnim kadrom. Također, rezultati diplomskog rada korisni su i za rukovoditelje organizacija jer ukazuju na različitost zaposlenika s obzirom na starost, iskustvo, osobnost i stavove prema poslu, a smjernice mogu biti korištene za odabir edukacijskih programa ili programa za jačanje timskog duha. Napominje se da se istraživanje temelji na iskustvima i stavovima ispitanika pa se u pitanje može dovesti objektivnost ispitanika, upravo zbog čega je naglašena anonimnost.

Istraživanje je provedeno među zaposlenicima jednog objekta unutar specifične djelatnosti. U budućim istraživanjima bilo bi dobro proširiti uzorak na nekoliko organizacija unutar kulturološki drugačijih regija. Bilo bi zanimljivo napraviti usporedbu između tih rezultata i postojećem uzorku, da bi se utvrdilo postoje li značajne razlike.

7. Popis literature

1. Aronson, E., Wilson, T.D. i Akert, R.M. (2005). *Socijalna psihologija*. Zagreb: Mate
2. Aselage, J. i Eisenberger, R. (2003). *Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration*. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
3. Atkinson, H. i Brander Brown, J. (2001). *Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 128-136
4. Bakotić, D. i Vojković, I. (2013). *Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi*. *Poslovna izvrsnost*, 7(1), 31-43.
5. Baran, B. E., Shanock, L. R. i Miller, L. R. (2012). *Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work*. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123–147.
6. Barnard C. I. (1968). *The functions of the executive (30th Anniversary Edition)*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
7. Baruch, Y., O’Creevy, M. F., Hind, P. i Vigoda-Gadot, E. (2004). *Prosocial behavior and job performance: Does the need for control and the need for achievement make a difference?*. *Social Behavior and Personality*, 32(4), 399-412.
8. Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
9. Bolino, M., Turnley, W. i Bloodgood, J. (2002). *Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations*. *The Academy of Management Review*. Vol 27, No. 4, 505-522
10. Borman, W. C. i Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations (71-98)*. New York: Jossey-Bass.
11. Borman, W. C., Motowidlo, S. J. (1997), *Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research*. *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, str. 99-109.
12. Brief, A. P. i Motowidlo, S. J. (1986). *Prosocial organizational behaviors*. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
13. Brooks, A. i Clarke, L. (2011). *Combining client-centred therapy with attribution theory*. *Mental Health Practice*, 14(9), 34-37.
14. Brown, S. P. i Leigh, T. W. (1996). *A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance*. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358–368.

15. Cardona, P., Lawrence, B. i Bentler, P. (2004). *The influence of social and work exchange relationships on organizational citizenship behavior*. Group and Organizational Management, 29(2), 219-247
16. Chiboiwa, W.M., Chipunza, C., i Samuel, M.O. (2011). *Evaluation of job satisfaction and organisational citizenship behaviour: Case study of selected organisations in Zimbabwe*. African Journal of Business Management, 5(7), 2910-2918.
17. Cho, S. Y. i Johanson, M. M. (2008). *Organizational citizenship behavior and employee performance: A moderating effect of work status in restaurant employees*. Journal of Hospitality & Tourism Research, 32(3), 307-326.
18. Choi, I., Nisbett, R. E., i Norenzayan, A. (1999). *Causal attribution across cultures: Variation and universality*. Psychological bulletin, 125(1), 47.
19. Clark, A.E., Oswald, A., Warr, P. (1996). *Is job satisfaction U-shaped in age?* Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69, 57.-81.
20. Coleman, V. I. i Borman, W. C. (2000). *Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain*. Human Resource Management Review, 10(1), 25-44.
21. 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
22. Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders*. Journal of Personality Disorders, 6(4), 343–359
23. Cropanzano, R., i Mitchell, M. S. (2005). *Social exchange theory: An interdisciplinary review*. Journal of management, 31(6), 874-900.
24. Erickson, T. (2008). *Plugged in: The generation Y guide to thriving at work*. Boston, MA: Harvard Business Press.
25. Franceško, M., i Mirković, B. (2016). *Organizaciono ponašanje: moć poznavanja organizacionog ponašanja*. Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment.
26. George, J. M. i Bettenhausen, K. (1990). *Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context*. Journal of Applied Psychology, 75(6), 698–709.
27. Goleman, D., (2010). *Emocionalna inteligencija u poslu*, Zagreb, Mozaik knjiga
28. Hudrea, A. (2006). *Organizational Culture*. Transylvanian Review of Administrative Sciences, (47-56), ISSN 1842-2845.
29. Hunt, S. (2002). *On the virtues of staying "inside of the box": Does organizational citizenship behavior detract from performance in Taylorist jobs*. International Journal of Selection and Assessment, 10(1-2), 152-159.

30. Iranzadeh, S. i Asadi, N. (2009). *The study of relationship of citizenship behavior and organizational justice with job happiness among the staff of Mohagheghe Ardabili University*. Farasooye Modiriyat Journal, 3(10), 43-75.
31. Johns, G. (2007). *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, Blackwell Publishing
32. Judge, T. A. i Klinger, R. (2008). *Job satisfaction: Subjective well-being at work*. The science of subjective well-being, 393-413.
33. Judge, T. A., i Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). *Job attitudes*. Annual review of psychology, 63, 341-367.
34. Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of Management Journal, 33(4), 692–724.
35. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1999). *The Strategy Focussed Organisation*, HBS Press, Boston
36. Kardum, I. (2002). *Emocije i raspoloženja: sličnosti, razlike i međusobni odnosi*. Psihologijske teme, 11, 21-39.
37. Kardum, I. i Smojver, I. (1993). *Petofaktorski model strukture linosti: izbor deskriptora u hrvatskom jeziku*. Godišnjak Zavoda za psihologiju, 2, 91-100.
38. Katz, D. i Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
39. Kesić, T., (1999). *Ponašanje potrošača*, Zagreb: Adeco
40. 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.
41. Konovsky, M.A. i Organ, D.W. (1996). *Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior*. Journal of Organizationa Behavior, 17(3), 253-266.
42. Kovačević, M. (1991). *Psihologija, edukacija i razvoj djeteta*. Zagreb: Školske novine
43. Krapić, N. (2005). *Dimenzije ličnosti petofaktorskog modela i radno ponašanje*. Psihologijske teme, 14(1.), 39-56
44. Krapić, N., Pletikosić, S. i Grabar, N. (2011). *Odnos crta ličnosti i stavova prema radu i organizaciji s odgovornim organizacijskim ponašanjem*. Psihologijske teme, 20(2), 319-336.
45. Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). *Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory*. Journal of Management, 43(6), 1854–1884.
46. Lambert, E.G., Hogan, N.L., Barton, S.M. (2002): *Satisfied Correctional Staff: A Review of the Literature on the Correlates of Correctional Staff Job Satisfaction*. Criminal Justice and Behavior, 29 (2), 115-143.
47. Larsen, R.J. i Buss, D.M. (2005). *Personality Psychology: Domains of Knowledge about Human Nature*. McGraw-Hill Higher Education

48. Laškarić Ažić, M., 2018. Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Rijeka
49. 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.
50. Li, W. i Wan, W. (2007). *A demographic study on citizenship behavior as in-role orientation*. Personality and Individual Differences, 42(2), 225-234.
51. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
52. Lodahl, T.M. i Kejner, M.M. (1965). *The Definition and Measurement of Job Involvement*. Journal of Applied Psychology, 49, 24-33.
53. 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.
54. Luković, S. i Čizmić, S. (2012) Povezanost preferencija životnih stilova i profesionalnih interesovanja petnaestogodišnjaka. Primenjena psihologija Vol 5 (81-108)
55. Lunenburg, C.F. (2011). *Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations*. International Journal of Management, Business and Administration, 15(1), 1-6.
56. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. i Ahearne, M. (1998). *Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance*. Journal of Marketing, 62(3), 87-98.
57. Markovina, J. (2019) *Zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji*. Agronomski fakultet Zagreb
58. McCrae, R. R. i Costa, P. T. (1990). *Personality in adulthood*. Guilford Press.
59. McGill, M. E. i Slocum, J. W. (1994). *Leading Learning*. Journal of Leadership Studies, 1(3), 7–21.
60. Meinert, D. (2018). *Are you an emotional genius?*, HR Magazine, vol. 63, no.2
61. Meyer, J. P. i Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.
62. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. i Topolnytsky, L. (2002). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*. Journal of Vocational Behavior, 61(1), 20-52.
63. Mirković, B. L. (2016). *Socio-psihološki činioci odgovornog organizacionog ponašanja*. Univerzitet u Beogradu.

64. Mowday, R. T., Porter, L. W. i Dubin, R. (1974). *Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units*. *Organizational Behavior & Human Performance*, 12(2), 231–248.
65. Nadiri, H. i Tanova, C. (2010). *An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction and organizational citizenship behavior in hospitality industry*. *International journal of hospitality management*, 29(1), 33-41.
66. Nikolaou, I. i Robertson, I.T. (2001). *The Five-factor model of personality and work behaviour in Greece*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 161-186.
67. Olowookere, E.I. (2014). *The Influence of Religiosity and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviours: A Critical Review of Literature*. *Advances in Socia Science Researc Journal*, 1(3), 48-63.
68. 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.
69. Organ, D. W. (1988). *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
70. Organ, D. W. (1997). *Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time*. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
71. Organ, D. W. i Ryan, K. (1995). *A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior*. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802.
72. Organ, D. W., Podsakoff, P. M. i MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
73. Ornstein, R. (2001). *Korijeni našega „ja“*. Zagreb: Educa
74. Pease, C. R. i Lewis, G. J. (2015). *Personality links to anger: Evidence for trait interaction and differentiation across expression style*. *Personality and Individual Differences*, 74, 159–164.
75. Petković, M., Janićijević, N., Bogičević, B. (2005). *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd
76. Petz , B. (1992). *Psihologijski rječnik*. Prosvjeta, Zagreb.
77. Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., i Spoelma, T. M. (2014). *Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research*. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 87- 119.

78. 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
79. Prša, S. (2016). *Individualne razlike i radno ponašanje: učinci osobina ličnosti (Doctoral dissertation, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek. Faculty of Humanities and Social Sciences. Department of Psychology)*.
80. Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. University of Iowa: Mc Graw Hill
81. Rhoades, L., i Eisenberger, R. (2002). *Perceived organizational support: a review of the literature*. Journal of applied psychology, 87(4), 698-714.
82. Robbins, S. P. (1992). Bitni elementi organizacijskog ponašanja. Zagreb: Mate.
83. Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2013) Organizational Behaviour. 15. izd., Prentice Hall, New Jersey
84. Robbins, S., Judge, T. (2009.) *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: MATE; Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta
85. Robinson D., Perryman S. and Hayday S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Birghton Institute For Employment Studies.
86. Rothbard, N. P. (2001). *Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles*. Administrative Science Quarterly, 46(4), 655–684.
87. Rupčić, N., i Žic, M. (2012). *Upravljanje znanjem – suvremena sržna kompetencija*, Praktični menadžment, 3(2), str. 21-28.
88. Saks, A. M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. Journal of managerial psychology, 21(7), 600-619.
89. Scherer, K. R. (2000). Psychological models of emotion. *The neuropsychology of emotion*, 137(3), 137-162.
90. Schiffman, LG. i Kanuk, LL. (2004). Consumer behavior, 8th International edition. Prentice Hall.
91. Schleicher, Deidra J., Hansen, S., Duane i Fox, Kevin E. (2011). Job attitudes and work values. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization (137–189).
92. Scholl, R.W. (1981) *Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivation Force*. Academy of Management Review, 6, 589-599.
93. 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.
94. Shuck, B., Reio, T.G. i Rocco, T.S. (2011). *Employee engagement: An examination of antecedents and outcome variables*. Human Resource Development International, 13 (419-428).

95. Smith, C. A., Organ, D. W. i Near, J. P. (1983). *Organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents*. Journal of Applied Psychology, 68(4), 453-463.
96. Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. California: Sage Publications Ltd.
97. Staw, B., Sandelands, L. i Dutton, J. (1981). *Threat-rigidity effects in organizational behavior: a multi-level analysis*. Administrative Science Quarterly, 26, 501– 24.
98. Strohine, M. S. i Brandi, S. G. (2011). *Race, Gender, and Tokenism in policing: an empirical elaboration*. Police Quarterly, 14(4), 344.-365.
99. Turk, I., Deželjin, J. (1988). *Organizacija informacijskog sistema*, Zagreb, Informator
100. Van Dyne, L., Cummings, L. L. & Parks, J. M. (1995). *Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters)*. B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior (Vol. 17, pp. 215– 285). Greenwich: JAI Press.
101. Vrdoljak Raguž, I. (2010). *Specifičnosti metodoloških pristupa mjerenju uspješnosti poslovanja kvalitativnim pokazateljima*. Poslovna izvrsnost, 4 (2), 107-117
102. Weisinger, H. (1998). *Emotional intelligence at work*. San Francisco: Jossey-Bas
103. Werner, J. M. (1994). *Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory ratings*. Journal of Applied Psychology, 79(1), 98-107
104. Wiener, Y. (1982). *Commitment in organizations: A normative view*. Academy of Management review, 7(3), 418-428.
105. Williams. L. J. i Anderson. S. E. (1991). *Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors*. Journal of Management, 17(3), 601-617.
106. Wirtz, J., Heracleous, L. i Pangarkar, N. (2008). *Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines*. Managing Service Quality: An International Journal, 18(1), 4-19.
107. Zeko, A. (2016). *Stavovi prema radu: suvremeni trendovi* (Doctoral dissertation, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek. Faculty of Humanities and Social Sciences. Department of Psychology).
108. Zeko, A. (2016). *Stavovi prema radu: suvremeni trendovi*. Josip Juraj Strossmayer University of Osijek. Faculty of Humanities and Social Sciences. Department of Psychology.
109. Žager, K. i Žager, L. (1999). *Analiza financijskih izvještaja*, Masmedia, Zagreb, str 18.

8. Popis slika

Slika 1. Model odgovornog organizacijskog ponašanja.....	6
Slika 2. Osobne determinante zadovoljstva na radu.....	25
Slika 3. Model angažiranosti zaposlenika	31
Slika 4. Fokusirano kodiranje: grupiranje kodova u kategoriju "Znanje o odgovornom organizacijskom ponašanju"	62
Slika 5. Fokusirano kodiranje: grupiranje kodova u kategoriju Utjecaj biografskih karakteristika na odgovorno organizacijsko ponašanje	63
Slika 6. Fokusirano kodiranje: grupiranje kodova u kategoriju Razvijanje znanja i sposobnosti	63
Slika 7. Fokusirano kodiranje: grupiranje kodova u kategoriju Utjecaj stavova prema poslu na odgovorno organizacijsko ponašanje	64
Slika 8. Fokusirano kodiranje: grupiranje kodova u kategoriju Doprinos OOP uspješnosti.....	64
Slika 9. Fokusirano kodiranje: grupiranje kodova u kategoriju "Prijedlozi za poboljšanje OOP"	65
Slika 10. Aksijalno kodiranje: definiranje odnosa između prve skupine kategorija	65
Slika 11. Aksijalno kodiranje: definiranje odnosa između druge skupine kategorija	66
Slika 12. Sinteza rezultata provedenog istraživanja	79

9. Popis tablica

Tablica 1. Dimenzije intelektualnih sposobnosti.....	16
Tablica 2. Transkript ispitanika X.V. sa generiranim otvorenim kodovima.....	37
Tablica 3. Transkript ispitanika X.W. sa generiranim otvorenim kodovima.....	42
Tablica 4. Transkript ispitanika X.X. sa generiranim otvorenim kodovima.....	47
Tablica 5. Transkript ispitanika X.Y. sa generiranim otvorenim kodovima.....	52
Tablica 6. Transkript ispitanika X.Z. sa generiranim otvorenim kodovima.....	57
Tablica 7. Rezultati ispitivanja iskustva ispitanika s pojedinom dimenzijom OOP.....	71
Tablica 8. Rezultati istraživanja povezanosti individualnih razlika i odgovornog organizacijskog ponašanja.....	74
Tablica 9. Rezultati istraživanja utjecaja stavova prema poslu na odgovorno organizacijsko ponašanje.....	77
Tablica 10. Implikacije OOP na uspješnost poslovanja.....	78

10. Prilozi

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet organizacije i informatike, Varaždin
Smjer: Ekonomika poduzetništva

ISTRAŽIVANJE ODGOVORNOG ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA (OOP) U UGOSTITELJSKOM OBJEKTU S OBZIROM NA INDIVIDUALNE RAZLIKE I STAVOVE PREMA POSLU

Istraživanje znanja, stavova i iskustva zaposlenika ugostiteljskog objekta o odgovornom organizacijskom ponašanju s obzirom na individualne razlike i stavove prema poslu. Ovo istraživanje radi se u svrhu izrade diplomskog rada, a namjera je ispitati u kolikoj mjeri zaposlenici poznaju spomenuto područje, kakvi su im stavovi i iskustva s prakticiranjem odgovornog organizacijskog ponašanja te pridonosi li odgovorno organizacijsko ponašanje uspješnosti promatrane organizacije.

Vaši odgovori su od iznimne važnosti za izradu diplomskog rada te se nadam da ćete odvojiti vrijeme za kratak intervju. Pri obradi podataka neće se koristiti Vaša imena radi očuvanja Vaše anonimnosti. Intervju se sastoji od tri cjeline, počevši s prvom cjelinom koja se odnosi na znanje i iskustva s OOP, nakon toga slijedi cjelina sa pitanjima o stavovima i iskustvima utjecaja odabranih varijabli na prakticiranje OOP i na kraju se javljaju pitanja vezana uz utjecaj OOP na uspješnost organizacije.

Zahvaljujem na suradnji!

DATUM:

Intervju počeo u:

Intervju završio u:

Istraživanje znanja i iskustva zaposlenika u vezi odgovornog organizacijskog ponašanja

1. Za početak, recite mi na koja vas ponašanje asocira pojam odgovornog organizacijskog ponašanja? (saznati koliko su zaposlenici upoznati sa samim pojmom odgovornog organizacijskog ponašanja)

2. Za koje sve aktivnosti smatrate da spadaju u vašu radnu ulogu, ima li tu kakvih ograničenja? (ispitati smatraju li zaposlenici OOP ponašanjem u radnoj ulozi)

3. Kako izgleda vaš tipičan dan na radnom mjestu? (ispitati broj djelatnika, opseg i strukturu radnih zadataka)

4. Ispričajte mi kakva su Vaša osobna iskustva s odgovornim organizacijskim ponašanjem.

Propitati:

- Pomažuće ponašanje (razloge i učestalost pomaganja zaposlenicima u rješavanju problema)
- Srdačnost (načine na koje se rješavaju problemi na radnom mjestu)

- Lojalnost (učestalost i razloge dijeljenja uspjeha organizacije sa prijateljima, obitelji ili na društvenim mrežama)
- Prilagođavanje (poštuju li se organizacijska pravila kada nema nadređenih u blizini)
- Individualna inicijativa (generiraju li se ideje za poboljšanje procesa samostalno pružanja usluga)
- Građanska vrlina (učestalost redovitog prisustvovanja na sastancima i praćenja promjena u industriji)
- Osobni razvoj (u kojoj mjeri zaposlenik unaprjeđuje svoja znanja, vještine i sposobnosti na trenutnom radnom mjestu)

(ispitati sklonost prakticanju specifičnih dimenzija organizacijskog ponašanja)

5. Prava i obveze zaposlenika neke organizacije definirana su ugovorom o radu koji se temelji na zakonima i za njihovo se izvršavanje prima novčana naknada. Smatrate li da bi ponašanja iz prethodnog pitanja prakticirali više ukoliko biste primili novčanu naknadu za izvršavanje istih? (Odgovoriti sa DA, NE ili MOŽDA i obrazložiti dani odgovor ukratko)

Istraživanje stavova zaposlenika o utjecaju individualnih karakteristika i stavova prema poslu na prakticanje odgovornog organizacijskog ponašanja

1. Dob, spol i radni staž zaposlenika spadaju u biografske karakteristike za koje se smatra da utječu na prakticanje odgovornog organizacijskog ponašanja. Kakva je situacija u organizaciji kojoj radite?

Propitati:

- Da li zaposlenici starije životne dobi češće pomažu drugim članovima organizacije? (sugestijama, poučavanjem ili direktnim izvršavanjem zadataka drugih)
- Jesu li zaposlenici starije životne dobi češće skloni promoviranju organizacije?
- Postoje li razlike u uspješnosti izvršavanja radnih zadataka između žena i muškaraca?
- Osjećaju li zaposlenici veću privrženost organizaciji što je dulje vrijeme rada u njoj?

2. Svaki zaposlenik na svome radnom mjestu ima određeni opseg i strukturu zadataka koje mora obaviti. Unatoč tome, neki zaposlenici mogu svoje zadatke obaviti brže nego drugi. Ukoliko primijetite da suradnik ima poteškoće sa obavljanjem zadataka, kako reagirate? (Propitati: spremnost na pomoć drugom zaposleniku ako nam ta osoba nije pomogla u prošlosti, spremnost na pomoć ovisno o tome tko je drugi zaposlenik)

3. Izvan poslovnog sustava, ljudi se susreću sa osobnim problemima i situacijama koje mogu utjecati na njihovo raspoloženje. Postoje li situacije kada ste primijetili da problem iz osobnog života utječe na vaš tretman na posao i druge zaposlenike? Ako je odgovor DA, na koji način?

4. U današnje doba, organizacije svojim zaposlenicima pružaju mogućnost razvijanja znanja i sposobnosti. Kakva je situacija u organizaciji kojoj radite? (ako ispitanik odgovori POZITIVNO, ispitati

načine na koji organizacija razvija znanja i sposobnosti – zajedničko učenje novih metoda, međusobno dijeljenje znanja na poslovnim sastancima)

5. Zadovoljstvo poslom podrazumijeva uživanje u poslu koji zaposlenik obavlja. Smatrate li da zadovoljstvo poslom utječe na vaš tretman prema organizaciji i zaposlenicima? (Ako je odgovor DA, propitati: spremnost pomaganja drugim zaposlenicima / dijeljenja uspjeha organizacije / poštivanje organizacijskih pravila)

6. Ispunjava li posao u ugostiteljstvu Vaše osobne ciljeve? (Propitati: cijeni li organizacija trud zaposlenika i ispunjava li im trenutno radno mjesto osobna očekivanja)

7. Što biste imenovali kao ciljeve i vrijednosti organizacije u kojoj radite? Slažete li se s njima i kako to utječe na Vaše zalaganje i trud na poslu?

8. Percipirana podrška organizacije definira mjeru do koje zaposlenici vjeruju da organizacija cijeni njihov trud i brine za njihovo blagostanje. Opišite svoje iskustvo u tom pogledu. (Propitati: poštuju li se zaposlenici međusobno, postoji li podrška od rukovoditelja, kako sve navedeno utječe odnos zaposlenika prema radu)

9. Prema Vašem mišljenju, pokazuje li organizacija u dovoljnoj mjeri da cijeni Vaš rad? (Ako je odgovor DA, kako to utječe na Vaš odnos prema radu? Ako je odgovor NE, smanjuje li to vaš trud?)

Istraživanje stavova zaposlenika o utjecaju odgovornog organizacijskog ponašanja na uspješnost organizacije

1. Smatrate li da odgovorno organizacijsko ponašanje pridonosi uspješnosti organizacije u kojoj radite? Ako je odgovor DA, na koji način?

2. Smatrate li da je odgovorno organizacijsko ponašanje dovoljno razvijeno u organizaciji kojoj radite? Ako je odgovor NE, što biste naveli kao prijedlog za poboljšanje iz perspektive zaposlenika, a što iz perspektive rukovoditelja?

Želite li još nešto dodati na ovu temu?

Zahvaljujem Vam na Vašem vremenu i informacijama koje ste mi dali, ovaj intervju će doprinijeti kvaliteti mog istraživanja i diplomskog rada.

Svojim potpisom potvrđujem da je razgovor proveden u skladu s etičkim standardima istraživanja i prethodno danim uputama.

Potpis anketara

Transkript ispitanika XV

Istraživanje odgovornog organizacijskog ponašanja (OOP) u ugostiteljskom objektu s obzirom na individualne razlike i stavove prema poslu

UVODNI DIO

[Ispitivač]: Dobar dan.

[XV]: Dobar dan.

[Ispitivač]: Za početak, hvala Vam što ste pristali sudjelovati u ovom intervjuu. Ako se slažete, ja bi započela s uvodnim djelom. Moje ime je Nikolina i provodim istraživanje vezano uz poznavanje i iskustva vezana uz odgovorno organizacijsko ponašanje u svrhu izrade diplomskog rada. Kao što vidite ponijela sam laptop kako bih odmah bilježila informacije, ali ako se slažete, voljela bi snimati ovaj razgovor kako bi kasnije mogla još jednom proći kroz sam intervju ako bi mi sad neka informacija slučajno promaknula. Da li je to uredu s vama?

[XV]: Može, već sam upoznat s tim, slobodno.

[Ispitivač]: Hvala puno, dakle, snimku ću isključivo koristiti za nadopunu razgovora s Vama kako bi zabilježila što detaljnije informacije potrebne za istraživanje. Isto tako, napominjem da je intervju potpuno anoniman te da nikakve vaše osobne podatke neću javno prikazati. Isto tako, predvidjela sam da bi intervju mogao trajati nekih sat vremena. No, ako bude potrebe, slobodno me prekinete pa ćemo zaustaviti snimanje i uzeti stanku.

[XV]: Budemo vidjeli

[Ispitivač]: Dobro, ako ste spremni ja bih onda krenula s intervjuom.

[XV]: Može.

Znanje i iskustva zaposlenika o OOP	Otvoreni kodovi
<p>1. Za početak, recite mi na koja vas ponašanja asocira pojam odgovornog organizacijskog ponašanja. Ono što vam je sad prvo palo na pamet.</p> <p>Kad mi netko kaže odgovorno ponašanje, pomislim na odnos zaposlenika prema organizaciji i odnos šefova prema zaposlenicima. Taj odnos mora biti pun razumijevanja, odricanja i maksimalne pomoći šefovima da ostvare svoje ciljeve. Odgovoran radnik je onaj koji ne kasni na posao, izvršava svoje radne zadatke pravovremeno i kvalitetno, ne govori loše o organizaciji u društvu, cijeni svog šefa i ne svađa se s njim. To bi bilo to ukratko.</p>	<p>Međusobno poštovanje sudionika Pravovremen dolazak na posao Izvršavanje radnih zadataka Poštivanje organizacije Ostvarivanje ciljeva organizacije</p>
<p>2. Hvala na detaljnom opisu. Možete li mi reći za koje sve aktivnosti vi mislite da spadaju u vaš opis posla?</p> <p>Moj posao je da gost izađe iz objekta zadovoljan, i da prilikom toga ja napravim sve što je u mojoj mogućnosti u suradnji sa svojim kolegama. Moj posao je biti ljubazan i održavati kvalitetu usluge, u što spada nuditi ljudima kvalitetna jela, osigurati da je njihov boravak u lokalu ugodan. Pri tome je važno da surađujem sa drugim dijelom restorana – kuhinjom.</p>	<p>Zadaci unutar radne uloge Poistovjećivanje s organizacijom</p>
<p>3. Dobro, a koliko vas radi recimo u jednoj smjeni? I koje poslove morate svaki dan obaviti? Opišite mi kratko tipični radni dan na poslu.</p> <p>Ovisno o danu u tjednu, ali rekao bi premalo. Radi nas otprilike 12 po smjeni na svim pozicijama koje postoje u ovom objektu, ali mogu reći da je opseg posla prilično velik za taj broj ljudi. Kada dolazim na posao, prvo preuzimam prethodnu smjenu, budem upućen u trenutnu situaciju i informacije koje su važne za nastavak smjene, nakon čega započinjem sa usluživanjem gostiju. Na kraju radnog dana, radi se obračun što je zapravo dnevna inventura pića koja izlaze van iz šanka.</p>	<p>12 zaposlenika po smjeni Formalni poslovi propisani ulogom</p>

<p>Naravno, osoba koja radi obračun taj dan zaključava restoran i provjerava da li je ostalo osoblje odradilo svoj posao.</p>	
<p>4. Hvala na opisu. Sada bi htjela proći kroz sve aspekte OOP, kako bi prikupila vaše mišljenje i iskustvo o pojedinom aspektu. Pa evo za početak, koliko često se nađete u situaciji da morate pomoći nekom radniku da obavi svoj posao?</p> <p>Pa rijetko iskreno, ja sam Vam među starijima u lokalu pa se mene i ne pita za pomoć, jedino za neki kratki savjet oko toga kako bi bilo dobro nešto odraditi ali uglavnom je to jako rijetko. Svaka osoba zna svoj posao i nije joj potrebna moja pomoć.</p> <p>Dobro. Na koji način rješavate eventualne probleme na koje naiđete na poslu?</p> <p>Nažalost, problema na poslu je jako puno ali ja se nastojim odmaknuti od njih. Smatram da obavljam svoj posao kvalitetno i da nisam uzrok problema koji se događaju, pa se od takvih stvari odmičem. A i iskustvo u ovom lokalu mi je pokazalo da se savjeti baš ne slušaju. Jedino oko čega se mogu na poslu zakačiti s nekim jest kad me netko ne poštuje, jer mi to jako smeta iz osobnih razloga, jer taj posao obavljam već duže od 40 godina i mislim da bi poštovanje trebalo biti tu jer ja poštujem sve oko sebe i očekujem isto. Kako rješavam takve probleme? Nastojim smireno, ali ako mi neko bude bahat na moju napomenu, mogu se i posvađati.</p> <p>Dobro. Dijelite li uspjehe objekta s prijateljima, obitelji ili na Facebooku, i zašto?</p> <p>Ja sam vam ona stara garda koja svaki uspjeh poštuje i dijeli sa svima. Nisam puno na društvenim mrežama, ali podijelim neki uspjeh rado. Više sam čovjek od usmene predaje, tako da i među gostima, i u društvu i s obitelji uvijek dijelim i ono dobro što objekt postigne jer sam ponosan na to i što sam dio takvog objekta.</p> <p>Što biste vi rekli, da li zaposlenici poštuju pravila jednako kada je nadređena osoba u blizini i kada ih nema?</p> <p>Ja bi rekao da to jako ovisi o okolnostima. Evo primjera, sad su gazde bili na moru, i nije da se posao nije odradio ali je bilo nekako lakše raditi. Ne kažem da su se prekršila ne znam kakva pravila, ali normalno da su zaposlenici kad nije bilo posla možda češće pili kavu i odlazili na stanku za pušenje, ali posao se je i dalje odradio kvalitetno.</p> <p>Održava li vaše poduzeće sastanke često? Ako da, o čemu na njima raspravljate?</p> <p>Ne održava ih često, i bolje. Ja sam se na zadnjem sastanku ustao i otišao sam doma, zato jer sam bio okrivljen za neke stvari za koje nisam bio kriv. Uglavnom kad se puno nezadovoljnih ljudi koji dugo šute, nađu na istom mjestu i idu iznositi svoje stajalište za probleme, iz toga samo nastane svađa kako je bilo i taj dan. Bolje mi je sjesti sa šefom i reći mu direktno što me smeta nego u grupi ljudi se opravdavati za neke gluposti.</p> <p>Smatrate li da ste u trenutnoj organizaciji naučili nešto novo ili da ste poboljšali svoje vještine?</p> <p>Ni jedno ni drugo, ako bilo što, ja sam pomogao drugima da nauče nešto novo i da poboljšaju svoje vještine, tako što sam im podijelio svoje iskustvo.</p>	<p>Rijetko pomaganje u rješavanju problema</p> <p>Negiranje postojanja problema Nezainteresiranost za rješavanje Konfliktne rasprave</p> <p>Dijeljenje uspjeha Ponos</p> <p>Male razlike u poštivanju pravila</p> <p>Rješavanje problema Sklonost individualnom razgovoru</p> <p>Međusobno dijeljenje iskustva</p>

<p>5. Sada kad ste možda saznali nešto više o samom OOP, recite mi, smatrate li da bi spomenuta ponašanja, poput pomaganja, dijeljenja uspjeha s obitelji i drugih, prakticirali više da znate da ćete za to dobiti novčanu naknadu? Naravno, nitko danas ne radi ništa besplatno, tako da bi novac samo bio jedan plus odnosno ljudi bi ga možda shvatili kao nagradu za prakticiranje ponašanja za koje nisu plaćeni.</p>	<p>Novac kao nagrada</p>
<p>Individualne razlike i stavovi prema poslu i OOP</p> <p>1. Sada prelazimo na drugu skupinu pitanja. Da li vam je možda potrebna pauza? Ne treba mi, hvala.</p> <p>Uredu. Proučavajući literaturu, naišla sam na brojne nalaze da dob, spol i radni staž utječu na OOP. Što vi mislite o tome? Kakvo je stanje u objektu kojem radite? Pa stariji zaposlenici mogu savjetom i sugestijama pomoći mlađim zaposlenicima. Ali to ne bi povezao samo sa dobi nego sa radnim iskustvom. S druge strane, mlađi zaposlenici pomažu i starijima i obratno u nekim fizičkim poslovima. Ja kao pripadnik starije populacije, mogu reći da sam jako privržen toj organizaciji i često ju promoviram kao što sam već rekao, a kod mlađih primjećujem da govore okolo i neke negativne stvari što nije baš dobro jer možda stvara krivu sliku o objektu. Ja si to ne mogu dopustiti zbog toga jer poštujem svoje šefove jer za njih radim i oni me hrane. Mislim da žene i muškarci jednako uspješno obavljaju posao, ali žene čak možda i više ulažu u posao što se tiče nekog dodatnog iskoraka u čišćenju, ideja za dekor prostora i slično.</p>	<p>Stariji zaposlenici pomažu sugestijom i savjetima Mlađi zaposlenici pomažu u fizičkim poslovima Stariji zaposlenici privrženiji organizaciji Ravnopravnost spolova</p>
<p>2. Svaki zaposlenik na svome radnom mjestu ima određeni opseg i strukturu zadataka koje mora obaviti. Unatoč tome, neki zaposlenici mogu svoje zadatke obaviti brže nego drugi. Ukoliko primijetite da suradnik ima poteškoće sa obavljanjem zadataka, kako reagirate? Pa da budem iskren, ne baš. Ali to vam je do mene, dosta ljudi pomaže. Možda sam više sklon da pomognem nekome novome ako se ne snađe nego što sam sklon nekome s kim radim dugo. Možda je to tako jer znam da je novoj osobi teško se snaći pa se i djelomično brinem da nešto ne napravi pogrešno, dok starima vjerujem da znaju ali eto malo su zapeli, pa se i ne trudim pomoći. Ali da me pitaju za pomoć bi pomogao, ali samostalno mi ne pada na pamet.</p>	<p>Izrazito niska razina spremnosti na pomaganje</p>
<p>3. Izvan poslovnog sustava, ljudi se susreću sa osobnim problemima i situacijama koje mogu utjecati na njihovo raspoloženje. Postoje li situacije kada ste primijetili da problem iz osobnog života utječe na vaš tretman na posao i druge zaposlenike? Ako je odgovor DA, na koji način? Nikada. Posao je posao, život je život. Morala bi biti neka izrazito ekstremna situacija kako bi ja pokazao da me nešto muči. Pokazivanje lošeg raspoloženja ljudima s kojima radim je za mene slabost. Čovjek mora biti sposoban odvojiti privatni i poslovni život koliko mu on to dopušta.</p>	<p>Raspoloženje uopće ne utječe na tretman posla i suradnika</p>
<p>4. U današnje doba, organizacije svojim zaposlenicima pružaju mogućnost razvijanja znanja i sposobnosti. Kakva je situacija u organizaciji kojoj radite?</p>	

<p>Objekt u kojem radim ne ulaže u razvijanje znanja i sposobnosti, barem ne sa viših razina. Pod time mislim da šefovi ne ulažu u napredak znanja u vidu nekih prezentacija, učenja na seminarima i slično. Jednom su kuhari bili na edukaciji u Zagrebu ali to vam je jedini takav slučaj. Sposobnosti se tu razvijaju samim poslom i suradnjom s drugim ljudima koji ti možda povremeno pokažu kako je jednostavnije i praktičnije odraditi neki posao.</p>	<p>Nisko ulaganje u razvijanje sposobnosti i znanja Međusobno dijeljenje znanja</p>
<p>5. Zadovoljstvo poslom podrazumijeva uživanje u poslu koji zaposlenik obavlja. Smatrate li da zadovoljstvo poslom utječe na vaš tretman prema organizaciji i zaposlenicima? Ja sam možda malo pogrešna osoba koju bi se pitalo dali je zadovoljna poslom, jer da vam iskreno kažem, ja nemam izbora. U starijoj sam životnoj dobi, ovo će mi biti zadnji posao i ja vam jednostavno ne mislim da bi me neki drugi objekt prihvatio kao novog radnika niti bi želio ponovno biti novi radnik. S druge strane, nije da sam nezadovoljan, neke stvari mi ne odgovaraju, ali na njih ne mogu utjecati, tako da na posao dolazim mirne glave, odradim svoj dio najbolje kako mogu i odlazim kući. Svoje osobne stavove o objektu u kome radim neću iznositi ali s obzirom na jačinu negativnih emocija o njemu, s poštovanjem se odnosim i prema objektu i prema zaposlenicima čak i onda kada to ne zaslužuju.</p>	<p>Nezadovoljstvo ne utječe na tretman prema poslu i zaposlenicima</p>
<p>6. Ispunjava li posao u ugostiteljstvu Vaše osobne ciljeve? Ugostiteljstvo je ispunilo moje osobne ciljeve, zato ga i radim tako velik niz godina. Prošao sam velik broj objekata i nigdje mi nije bilo savršeno, ali upravo zato imamo mogućnost da biramo i tražimo ono što će nam odgovarati najviše. Vezano uz trud, mislim da ga organizacija cijeni onoliko koliko bi trebala, jedino bi se taj trud, iskustvo i zalaganje mogao novčano nagraditi malo bolje.</p>	<p>Zadovoljenje osobnih ciljeva Trud se ne cijeni dovoljno materijalno ni nematerijalno</p>
<p>7. Što biste imenovali kao ciljeve i vrijednosti organizacije u kojoj radite? Slažete li se s njima i kako to utječe na Vaše zalaganje i trud na poslu? Vrijednosti za koje se zalaže ovaj objekt se u potpunosti slažu s mojim vrijednostima kao radnika u ugostiteljstvu a to je da kupac odnosno gost u restoranu izlazi iz njega zadovoljan i s namjerom da se ponovno vrati. Na dnevnoj razini poslužujem najmanje 50 osoba, i kad je barem 48 od tih 50 zadovoljno, ja sam ispunjen i to mi daje motivaciju da budem još bolji i ljubazniji prema slijedećem gostu koji dođe.</p>	<p>Visoka razina zalaganja i truda u svrhu ostvarivanja glavnog cilja organizacije</p>
<p>8. Percipirana podrška organizacije definira mjeru do koje zaposlenici vjeruju da organizacija cijeni njihov trud i brine za njihovo blagostanje. Opišite svoje iskustvo u tom pogledu. Ja mislim da se neki zaposlenici ne poštuju dovoljno, iz razloga što osobne stvari koje ih muče jedni o drugima prenose u poslovno okruženje, i onda to iskorištavaju da druge ocrne. Nisu svi takvi, ali ih je puno, zbog čega ne mogu reći da postoji dovoljna razina poštovanja. Vezano uz šefove, mislim da isto tako je razina poštovanja prema zaposlenicima dosta niska, jer ih promatraju kao sredstvo za zarađivanje novaca, a nisu svjesni da bez njih ne mogu. Zbog takvog osjećaja, ljudi nemaju osjećaj da ih šefovi podržavaju na nekoj višoj razini, zbog čega su ljudi uglavnom nezadovoljni.</p>	<p>Loš odnos poštovanja među suradnicima Nedovoljna podrška od rukovoditelja → nezadovoljstvo</p>
<p>9. Prema Vašem mišljenju, pokazuje li organizacija u dovoljnoj mjeri da cijeni Vaš rad?</p>	

<p>Kao što sam napomenuo, ja ne trebam poticaj za posao koji obavljam niti ga očekujem od objekta, ali primjećujem da mlađim generacijama to jako fali zbog čega nitko od novih i mlađih djelatnika ne ostaje dugo u objektu raditi jer im treba neka podrška u vidu pohvale, ili osjećaja da te netko cijeni što u ovom objektu nije slučaj. Šefovi kao da smatraju da ako te pohvale da ćeš se onda pokvariti, pa ti više ukazuju na pogreške nego pobjede, kako bi se to reklo.</p>	<p>Nedovoljna organizacijska podrška → porast fluktuacija</p>
<p><u>Utjecaj OOP na uspješnost</u></p>	
<p>1 Smatrate li da odgovorno organizacijsko ponašanje pridonosi uspješnosti organizacije u kojoj radite? Ako je odgovor DA, na koji način? Slažem se da pridonosi uspjehu ali i da izostanak kod nekih djelatnika pridonosi i neuspjehu a sad ću Vam reći i zašto. Rekli ste da tu spada recimo pomaganje drugima, pozitivno prikazivanje objekta u javnosti i slično. A sad ako netko radi suprotno to može biti loše. Sad baš razmišljam da li je to razlog zašto ne možemo pronaći novi kadar? Jer je netko rekao nešto loše o objektu. Moguće je jelda? Ali da skratim, promoviranje recimo utječe na to da ljudi požele više ići kod nas, pa porate promet i financijski uspjeh objekta. S druge strane možda netko i poželi tu raditi kad vidi za što se objekt zalaže. Pomaganje evidentno pomaže - više se napravi, brže se napravi i slično. Uglavnom puno pozitivnih ali može biti i negativnih ishoda.</p>	<p>Financijski uspjeh objekta Pronalazak novih radnika Porast produktivnosti i efikasnosti</p>
<p>2. Smatrate li da je odgovorno organizacijsko ponašanje dovoljno razvijeno u organizaciji kojoj radite? Ako je odgovor NE, što biste naveli kao prijedlog za poboljšanje iz perspektive zaposlenika, a što iz perspektive rukovoditelja? A za mene nije, jer je poštovanje prema šefovima ali i međusobno katastrofa. Prije sam vam isto već rekao što mislim da je problem. A sad ja mislim da ja ništa ne mogu napraviti po tom pitanju. A nisam baš ni siguran da može šef, osim ponuditi neku nagradu za takva ponašanja koja ljudi ne misle da spadaju u to što bi i trebali raditi kao pripadnik nekog objekta. Možda da šefovi naprave sastanak ili da individualno popričaju sa zaposlenicima kod kojih primjećuju da zabušavaju na nekom području koje ste spomenuli. Ne pada mi na pamet ništa drugo iskreno.</p>	<p>Nije razvijeno Individualni razgovori</p>

ZAKLJUČAK INTERVJUA

[Ispitivač]: Evo, došli smo do kraja naših pitanja. Hvala Vam na odvojenom vremenu i vrlo lijepim odgovorima. Ako nemate ništa drugo za dodati, ja bi tu završila današnji intervju.

[XW]: Nemam ništa za dodati, ako me budete još trebali slobodno me kontaktirajte.

[Ispitivač]: Mislim da neće biti potrebno, ali hvala Vam puno na uloženom vremenu, sretno!

[XW]: Hvala Vama. Doviđenja!

Transkript ispitnika XW
Istraživanje odgovornog organizacijskog ponašanja (OOP) u ugostiteljskom objektu s obzirom na individualne razlike i stavove prema poslu

UVODNI DIO

[Ispitivač]: Dobar dan. Gotov radni dan?

[XW]: Dobar dan. Evo konačno jest, čak sam se i veselio ovom razgovoru.

[Ispitivač]: Drago mi je čuti da Vam ne predstavlja problem sudjelovati u ovom istraživanju.

[XW]: Ma da mi predstavlja problem, ne bi pristao ni sudjelovati.

[Ispitivač]: Dobro, hvala Vam puno na tome. Evo ako se slažete, ja bi onda započela s ovim formalnim djelom. Za početak, kao što znate moje ime je Nikolina i provodim istraživanje vezano uz poznavanje i iskustva vezana uz odgovorno organizacijsko ponašanje u svrhu izrade diplomskog rada. Kao što vidite ponijela sam laptop da malo olakšam proces prikupljanja informacija, ali ako se slažete, voljela bi snimati ovaj razgovor kako bi kasnije mogla još jednom proći kroz sam intervju ako bi mi sad neka informacija slučajno promaknula. Da li je to uredu s vama?

[XW]: Nema problema, tako smo se dogovorili već i ranije. Kako god mogu pomoći, nije nikakav problem.

[Ispitivač]: U redu, znači snimku ću isključivo koristiti za rekonstrukciju razgovora s Vama kako bi zabilježila što detaljnije informacije potrebne za istraživanje. Isto tako, moram Vam napomenuti da je intervju potpuno anonimno te da nikakve vaše osobne podatke neću javno prikazati. Također, predvidjela sam neko okvirno vrijeme trajanja intervju na sat vremena. Ako bude potrebe Vi slobodno prekinite intervju, pa ćemo zaustaviti snimanje i uzeti kratku stanku.

[XW]: Ma i da prikažete, već sam Vam rekao da mi je baš svejedno. Mislim da pitanja nisu takva da bi odgovori na njih bili štetni za firmu.

[Ispitivač]: Pa eto drago mi je to čuti. Mislim da će nam sat vremena biti dovoljno da prođemo kroz pitanja koja sam Vam planirala postaviti, ali ako biste trebali stanku, slobodno me prekinite kad god Vam bude potrebno.

[XW]: Ma nema opće nikakve brige oko toga.

[Ispitivač]: Dobro, onda kad smo sad riješili ovaj formalni dio, predlažem da krenemo s pitanjima ako ste spremni.

[XW]: Dapače, možemo krenuti.

Znanje i iskustva zaposlenika o OOP	Otvoreni kodovi
<p>1. Za početak, recite mi na koja vas ponašanja asocira pojam odgovornog organizacijskog ponašanja. Ono što vam je sad prvo palo na pamet.</p> <p>Hm hm hm. Pa eto ja kad čujem odgovorno, odmah mi je neka prva pomisao na dobar odnos prema poslu i ljudima s kojima radim. Na primjer, ja mislim da je neko odgovoran prema poslu onda kad dolazi na vrijeme na posao, ne izostaje bez opravdanog razloga i naravno, dok napravi svoj posao onako kako mu je rečeno prije i bez da mu se stoput mora reći što treba napraviti.</p>	<p>Dobar odnos prema poslu Dobar odnos prema suradnicima Nizak apsentizam Sposobnost izvršavanja postavljenih zadataka</p>
<p>2. Jako dobar opis. A možete mi reći za koje sve aktivnosti vi mislite da spadaju u vaš opis posla?</p> <p>Doslovno sve. Od osnovnih stvari koje se moraju napraviti jer ono to je ono kaj radim naprimjer posluživanje gostiju, obračun na kraju radnog vremena, do ne znam naručivanja robe i ostalih poslova koje obavljam kao voditelj objekta, ugovaram grupe i te stvari. Ne znam, vam je to dosta detaljno?</p>	<p>Zadaci opisani radnim mjestom</p>

<p>Dobro, znači imate puno formalnog posla. A postoji kakvo ograničenje? Jeste dobili kad zadatak ili ste se osjećali dužnim napraviti nešto za što mislite da ne biste trebali?</p> <p>Pa morem reći da puno toga radim a ne bi možda trebao. Evo ne bi trebalo misliti o tome dali je posao suprotne smjene napravljen kako spada, ali eto prekontroliram. Ne sad samo zato jer sam voditelj, nego zato jer mi je na neki način čak i stalo da sve bude dobro napravljeno. Mislim, ne da ne bi bilo dobro, nego su pojedinci svojim ponašanjem pokazali ... razinu neodgovornosti koju ja moram regulirati ako hoću da bude sve okej.</p>	<p>Djelomično ponašanje izvan radne uloge</p>
<p>3. Dobro, a koliko vas radi recimo u jednoj smjeni? I koje poslove morate svaki dan obaviti? Opišite mi kratko tipični radni dan na poslu.</p> <p>A budem onda opisao danas pošto mi je to najviše friško. Evo danas nas je u jutarnjoj radilo troje. Mislim u sali...a ako brojimo i kuhare i dostavljače bude nas negdje hm...pa više od deset sigurno. Al kao... moja smjena, na mojoj poziciji nas je tri. Dva vanjska konobara i jedan šanker. Evo početak tjedna je, pa sam još imao nekog posla oko naručivanja robe za šank i djelomično za kuhinju, s tim da moram i pratiti rad ova ostala dva radnika, i ostalih deset jer su kako sam ranije rekao pokazali razinu neodgovornosti. Pa onda s administratoricom proći kroz neke tehničke stvari, neka nagradna igra je u tijeku i tak. Uglavnom nisu to neki zahtjevni poslovi ali oduzimaju dosta vremena. A tipično mi je na poslu dosta stresno.</p>	<p>10 zaposlenika po smjeni</p> <p>Formalni poslovi propisani ulogom + administrativni poslovi</p>
<p>4. Puno posla za jednu osobu. E sad, do sad mogu primijetiti neke aspekte OOP da ih koristite, ali bi sad htjela proći kroz sve da vidim kako stojimo s tim. Pa evo za početak, koliko često se nađete u situaciji da morate pomoći nekom radniku da obavi svoj posao?</p> <p>Jako mi ovisi o tome s kim radim. Evo recimo danas sam puno poslova napravio jer nikome nije trebala pomoć od mojih u sali. Z druge strane, koliko su mi moji pomogli, toliko su mi kuhari i dostavljači odmogli. Al evo da ne filozofiram, v prosjeku mislim da jako puno pomažem nekome s kim radim, ali velim, ovisi o tome s kim radim. Nekima je pomoć potrebna više a nekima manje.</p> <p>Dobro, razumijem. A na koji način rješavate neke probleme na koje nađete na poslu?</p> <p>Isto mi ovisi, jer ono, ovisi o čemu se radi. Ako je neka banalna stvar koju osoba može samostalno riješiti ali mene zove onda me to malo čak i razljuti, jer ono, kužim da je lakše prebaciti problem na drugoga ali, mala smo firma i svako od nas ima mogućnost da riješi bar neki problem sam. Ako to nije slučaj, smireni sam dok dođe do problema, i uvijek nađemo rješenje, nikad nije tak veliki problem.</p> <p>Jasno, ako ovlasti nisu striktno određene, jasna mi je vaša reakcija. Dijelite li uspjehe objekta s prijateljima, obitelji ili na Facebooku, i zašto?</p>	<p>Učestalo pomaganje u rješavanju problema</p> <p>Temperamentnost</p> <p>Način zavisi od situacije i težine problema</p>

<p>Definitivno, znači ako odete na moj Facebook profil, svaki uspjeh je podijeljen, a i općenito se puno razgovora izvan posla svodi na razgovor o poslu, pa kad je neka dobra situacija ili neki uspjeh, naravno da pohvalim na sva usta.</p> <p>A sad zašto, a zašto ne, naravno da se volim pohvaliti uspjehom firme u kojoj radim, jer je to djelomično i moj uspjeh samim time što tamo radim.</p> <p>Što biste vi rekli, da li zaposlenici poštuju pravila jednako kada ste vi u blizini i kad vas nema?</p> <p>A znate kak se kaže „kad mačke nema, miševi kolo vode“. Definitivno nije isti odnos prema pravilima kad je neko od odgovornih osoba u smjeni, ali upravo zato je uvijek u smjeni jedna osoba zadužena da bude odgovorna. Na taj način sprječavam da se posao ne odradi ili zabušavanje.</p> <p>Održava li vaše poduzeće sastanke često? Ako da, o čemu na njima raspravljate?</p> <p>Na tim se sastancima nikad ne rješavaju problemi samo se zaposlenici međusobno posvađaju. Ja idem redovito, bio sam na svakom do sad održanom, ali kažem da nemaju baš smisla, mislim da su pojedinačni razgovori učinkovitiji jer onda osoba baš iskreno kaže što misli o nekom problemu.</p> <p>Smatrate li da ste u trenutnoj organizaciji naučili nešto novo ili da ste poboljšali svoje vještine?</p> <p>Pa kaj se toga tiče, tu ti je na neki način nametnuto da učiš jer svaka osoba ima dosta veliki opseg poslova koje mora raditi. Puno ljudi je kod nas došlo s nikakvim ili površnim iskustvom, a otišlo je s puno više znanja nego što je došlo. Nije sad da je to nešto formalno, tipa ne idemo na seminare, ali ono, prisiljeni si svakodnevno se naučiti nešto novo. A i ljudi puno uče jedni od drugih, naprimjer, neko je došao raditi iz drugog objekta u kojem se radi na drugi način, pa možda uspije da to oživi i pri nama i olakša nam neke stvari koje radimo.</p>	<p>Često dijeljenje uspjeha</p> <p>Ponos</p> <p>Poštivanje pravila se regulira</p> <p>Sastanci u svrhu rješavanja problema – neučinkovitost</p> <p>Neformalno učenje</p> <p>Unaprjeđivanje sposobnosti i poslovnih procesa</p>
<p>5. Dosta zanimljivo. I sad kad ste možda saznali nešto više o samom OOP, recite mi, smatrate li da bi spomenuta ponašanja, poput pomaganja, dijeljenja uspjeha s obitelji i drugih, prakticirali više da znate da ćete za to dobiti novčanu naknadu?</p> <p>A mislim da je odgovor na to jasan, normalno da bi. Al nije da neke spomenute stvari radim zbog novca, nego jednostavno napravim to jer tak osjećam da trebam, mogu i želim.</p>	<p>Novac bitan faktor ali ne najbitniji</p>
<p><u>Individualne razlike i stavovi prema poslu i OOP</u></p>	
<p>1. Sada prelazimo na drugu skupinu pitanja. Pa ukoliko vam nije potrebna pauza, ja bi nastavila.</p> <p>Ma ne treba nikakva pauza, ali hvala.</p>	

<p>Dobro onda nastavljamo. Proučavajući literaturu, naišla sam na brojne nalaze da dob, spol i radni staž utječu na OOP. Što vi mislite o tome? Kakvo je stanje u objektu kojem radite?</p> <p>Ja bi rekao da dob utječe na sposobnost izvršavanja zadataka. Ali ne sad drastično, ali mlađim je osobama možda lakše izvršiti neki fizički zadatak. A sad ako se osvrnem na prošla pitanja, dob a zajedno s njom i radni staž možda pozitivno utječu na pomaganje ili davanje ideja na sastancima zato jer su te osobe iskusnije od mlađih i imaju više ideja. A po mom mišljenju, stariji radnici su nekako više ZA organizaciju, u smislu da uvijek gledaju da ona bude u pozitivnom svjetlu i slično. Vezano uz spol, mislim da tu nema razlika, čak su žene možda spremnije pomoći i obavljati neke zadatke koji im nisu propisani od muškaraca. Ne znam zašto je to tako, ali kod nas je definitivno tako. Mislim, muškarci budu napravili nešto ali morati ćeš im reći. Žene to procijene samostalno.</p>	<p>↑Dob → ↓sposobnost izvršavanja zadataka</p> <p>Stariji zaposlenici privrženiji organizaciji</p> <p>Žene više prakticiraju OOP</p> <p>Žene se samostalno odlučuju za OOP</p>
<p>2. Svaki zaposlenik na svome radnom mjestu ima određeni opseg i strukturu zadataka koje mora obaviti. Unatoč tome, neki zaposlenici mogu svoje zadatke obaviti brže nego drugi. Ukoliko primijetite da suradnik ima poteškoće sa obavljanjem zadataka, kako reagirate?</p> <p>Već sam rekao da rado pomažem suradnicima. Ali za to mora biti opravdan razlog, znači ne volim kad se traži pomoć oko jednostavnih zadataka. Ne ovisi mi pomaganje o tome o kojoj se osobi radi, ali moram priznati da sam manje sklon pomaganju nekome tko svjesno nije pomogao meni u prošlosti. Smatram da svaka osoba zaslužuje pomoć, ali bi onda trebala biti spremna uzvratiti na isti način.</p>	<p>Visoka razina spremnosti na pomaganje</p>
<p>3. Izvan poslovnog sustava, ljudi se susreću sa osobnim problemima i situacijama koje mogu utjecati na njihovo raspoloženje. Postoje li situacije kada ste primijetili da problem iz osobnog života utječe na vaš tretman na posao i druge zaposlenike? Ako je odgovor DA, na koji način?</p> <p>Ja vam uvijek nastojim doći na posao i prilikom toga ostaviti probleme od kuće – kod kuće. Možda se budem požalio nekom suradniku, ali to ne utječe na moje izvršavanje zadataka. Treba odvojiti privatni i poslovni život što je maksimalno moguće.</p>	<p>Raspoloženje ne utječe na radne zadatke</p>
<p>4. U današnje doba, organizacije svojim zaposlenicima pružaju mogućnost razvijanja znanja i sposobnosti. Kakva je situacija u organizaciji kojoj radite?</p> <p>Organizacija pruža mogućnost razvijanja znanja i sposobnosti za nove zaposlenike. Ali to je uglavnom vezano uz uhodavanje novih zaposlenika, jer ne radi svaki objekt na isti način. Zaposlenici uglavnom uče zajedno, u toku radnog vremena, tako da si međusobno dijele znanja. Nema nekog formalno propisanog učenja. Što se tiče starijih zaposlenika, oni bi trebali biti u ulozi učitelja mlađima, ali za njih organizacija i ne nudi neke mogućnosti za učenje, osim možda učenja o novim tehnologijama koje su mlađim zaposlenicima poznatije.</p>	<p>Zajedničko učenje novih metoda</p> <p>Međusobno dijeljenje znanja</p>

<p>5. Zadovoljstvo poslom podrazumijeva uživanje u poslu koji zaposlenik obavlja. Smatrate li da zadovoljstvo poslom utječe na vaš tretman prema organizaciji i zaposlenicima?</p> <p>Pa ja mislim da sam zadovoljan u velikoj mjeri poslom koji obavljam, i to me potiče da se više trudim na poslu i da se trudim da posao bude korektno odrađen. Zadovoljan sam njihovim načinom poslovanja, podržavam ga i zato i dijelim uspjehe na društvenim mrežama ili s obitelji. Na poslovima kojima sam radio i bio nezadovoljan, nisam se previše brinuo o nekim stvarima kojima se danas brinem, ali uvijek sam se prema tom objektu i suradnicima odnosio s poštovanjem jer mi nije u cilju stvoriti lošu sliku o sebi, kad je najbolje jednostavno se maknuti iz takvog objekta u kome nisi zadovoljan.</p>	<p>Visoka razina zadovoljstva → veći trud i privrženost</p> <p>Niska razina zadovoljstva → poticaj za napuštanje organizacije</p>
<p>6. Ispunjava li posao u ugostiteljstvu Vaše osobne ciljeve? (Propitati: cijeni li organizacija trud zaposlenika i ispunjava li im trenutno radno mjesto osobna očekivanja)</p> <p>Posao ugostitelja ispunjavao je moje ciljeve u mladosti. Danas, imam ženu i troje djece i česta mi je pomisao da izađem iz njega zbog manjka slobodnog vremena za njih. To je ta neka osobna razina, i mislim da ću kroz par godina tražiti posao koji mi oduzima manje vremena. Ali posao kao posao je zanimljiv, volim raditi s ljudima, stvarati poznanstva, plaća je pristojna uz bakšiš koji se dobiva na svakodnevnoj razini, tako da mogu reći da su moji ciljevi ispunjeni. Organizacija cijeni moj trud, što mi pokazuje i novčano ali i nekim priznanjem koje dobivam od nadređenih.</p>	<p>Zadovoljenje osobnih ciljeva</p> <p>Trud doprinosi priznanju od organizacije</p>
<p>7. Što biste imenovali kao ciljeve i vrijednosti organizacije u kojoj radite? Slažete li se s njima i kako to utječe na Vaše zalaganje i trud na poslu?</p> <p>Glavni cilj objekta u kome radim je zadovoljstvo kupaca i mislim da se nekad i previše trudim da se to ostvari. Naravno, glavni cilj za vlasnika je stvaranje profita i kao voditelj moram osigurati da zaposlenici ali i ja poštuju kupce kako bi se oni uvijek vraćali.</p>	<p>Visoka razina zalaganja za ostvarivanje ciljeva organizacije</p>
<p>8. Percipirana podrška organizacije definira mjeru do koje zaposlenici vjeruju da organizacija cijeni njihov trud i brine za njihovo blagostanje. Opišite svoje iskustvo u tom pogledu. (Propitati: poštuju li se zaposlenici međusobno, postoji li podrška od rukovoditelja, kako sve navedeno utječe odnos zaposlenika prema radu)</p> <p>Zaposlenici se poštuju dovoljno, ali uvijek ima mjesta za poboljšanje vjerujte mi. Mislim da postoje prijateljske „grupice“ koje se drže zajedno i u tom pogledu se više poštuju, više su si spremni pomoći i slično. To malo i utječe na cjelokupni posao, ali više pozitivno nego negativno.</p> <p>Rukovoditelji vode računa o podršci zaposlenika, naprimjer ukoliko primijete neobično ponašanje zaposlenika, pozovu ga na individualni razgovor da pokušaju zajedno riješiti situaciju, ali često ne primijete sami već rukovoditelja na to upozore drugi zaposlenici. Ta podrška</p>	<p>Srednja razina poštovanja među zaposlenicima Stvaranje grupica → pozitivno</p> <p>Briga za zaposlenike → pozitivan utjecaj na ophođenje prema poslu</p>

<p>pozitivno utječe na rad zaposlenika, jer onda vide da ipak netko brine o njima iako možda nedovoljno to pokazuju.</p>	
<p>9. Prema Vašem mišljenju, pokazuje li organizacija u dovoljnoj mjeri da cijeni Vaš rad? (Ako je odgovor DA, kako to utječe na Vaš odnos prema radu? Ako je odgovor NE, smanjuje li to vaš trud?)</p> <p>Mislim da objekt ne cijeni dovoljno trud svojih zaposlenika. Općenito mislim da se cijelo rukovodstvo više bazira na pogreške koje zaposlenici naprave (koje nisu česte ali se događaju), nego što ih pohvali za nešto što je dobro odrađeno. I ja kao voditelj često osjećam nedostatak osjećaja da me se cijeni, ali to je jednostavno mentalitet vlasnika na koji se, vjerujte mi, ne može utjecati. Meni osobno to ne smeta jer ih poznajem dovoljno, pa im u tom pogledu opraštam, ali vidim da drugi zaposlenici zbog toga gube volju za rad.</p>	<p>Nedovoljna organizacijska podrška → smanjenje truda zaposlenika</p>
<p><u>Utjecaj OOP na uspješnost</u></p>	
<p>1 Smatrate li da odgovorno organizacijsko ponašanje pridonosi uspješnosti organizacije u kojoj radite? Ako je odgovor DA, na koji način?</p> <p>Pa da postoji u toj mjeri kojoj bi trebalo, vjerojatno bi to pomoglo nečemu. A sad, dal bi se napravilo više i brže nego što se sad napravi? Vjerojatno bi, i ljudi bi se brže naučili neke stvari koje bi trebali znati. Meni to uštedilo vrijeme, u smislu da ne reguliram neke stvari u toj mjeri bi imao više vremena da napravim druge stvari.</p>	<p>Porast produktivnosti Stjecanje novih znanja među zaposlenicima Dodatno vrijeme rukovoditelju</p>
<p>2. Smatrate li da je odgovorno organizacijsko ponašanje dovoljno razvijeno u organizaciji kojoj radite? Ako je odgovor NE, što biste naveli kao prijedlog za poboljšanje iz perspektive zaposlenika, a što iz perspektive rukovoditelja?</p> <p>Ma nije ni približno dovoljno. Da se razumijemo, ovaj je objekt jako uspješan dok znaš koliko ima posla i da je u pitanju velika zarada. Ali kad se pogledaju međuljudski odnosi, to je jedan veliki problem tu. Nije baš da se kužim u to, ali mi se čini da je to ponašanje jednostavno u prirodi čovjeka i da je osobu teško promijeniti. Istina je da ako daš novce nekome da napravi te stvari o kojima smo pričali, koliko je onda to iskreno. Kužite me? Poslodavac kao poslodavac može nagraditi nekoga jer se tak ponaša, i možda onda to bude poticaj da se i drugi tak počnu ponašati. A druga strana je pitanje koliko bude to trajalo. U smislu, kad bude dovoljno novaca. Tak da možda bolje kazna za neizvršavanje zadataka ili povlastice za one koju su otvoreniji po tom pitanju u vidu slobodnih dana.</p>	<p>Nedovoljno razvijeno</p> <p>Ne preporuča materijalne nagrade</p> <p>Kazne za neizvršavanje Povlastice za izvršavanje</p>

ZAKLJUČAK INTERVJUA

[Ispitivač]: Evo, došli smo do kraja naših pitanja. Hvala Vam na odvojenom vremenu i vrlo lijepim odgovorima. Ako nemate ništa drugo za dodati, ja bi tu završila današnji intervju.

[XW]: Nemam ništa za dodati, mislim da sam rekao sve.

[Ispitivač]: Hvala Vam puno na uloženom vremenu, sretno!

[XW]: Hvala Vama. Doviđenja!

Transkript ispitanika XX

Istraživanje odgovornog organizacijskog ponašanja (OOP) u ugostiteljskom objektu s obzirom na individualne razlike i stavove prema poslu

UVODNI DIO

[Ispitivač]: Dobar dan, moje ime je Nikolina i provodim istraživanje vezano uz poznavanje i iskustva vezana uz odgovorno organizacijsko ponašanje u svrhu izrade diplomskog rada.

[XX]: Dobar dan i Vama, dobro ste stigli?

[Ispitivač]: Jesam, hvala na pitanju. Prije početka intervjua dužna sam Vam dati nekoliko tehničkih informacija. Za početak napominjem da je intervju anoniman, te da su Vaši osobni podaci sigurni od objavljivanja javnosti.

[XX]: E to sam bas Vaš želio pitati. To je uredu. Još nešto?

[Ispitivač]: Da, još samo kratko pa ćemo krenuti. Vaše ću odgovore bilježiti istovremeno kako ih budete davali, ali bi Vas zamolila za pristanak da snimam razgovor kako bi imala potpurnu snimku kojom mogu nadopuniti ako nešto propustim. Da li je to u redu s Vama?

potpuno anoniman te da nikakve vaše osobne podatke neću javno prikazati. Također, predvidjela sam neko okvirno vrijeme trajanja intervjua na sat vremena. Ako bude potrebe Vi slobodno prekinite intervju, pa ćemo zaustaviti snimanje i uzeti kratku stanku.

[XX]: Nema uopće problema. Drago mi je da mogu pomoći.

[Ispitivač]: Hvala Vam na tome. Isto tako, planirano trajanje intervjua je nekih pola sata do 45 minuta, stoga, ako biste trebali stanku, slobodno me prekinite kad god Vam bude potrebno.

[XW]: Može, reći ću vam ako mi bude potrebno.

[Ispitivač]: To bi bilo sve od mene, pa ako nemate dodatnih pitanja, možemo započeti.

[XW]: Nemam dodatnih pitanja, možemo krenuti.

Znanje i iskustva zaposlenika o OOP	Otvoreni kodovi
<p>1. Za početak, recite mi na koja vas ponašanja asocira pojam odgovornog organizacijskog ponašanja. Ono što vam je sad prvo palo na pamet.</p> <p>Kad ste spomenuli pojam odgovornog organizacijskog ponašanja prva asocijacija mi je bila pravovremeno i točno obavljanje posla. Da posao funkcionira onako kako je zamišljen, da su ljudi fleksibilni i da se mogu prilagoditi zahtjevima posla, da se međusobno poštuju pri čemu mislim i na šefove i zaposlenike, te da posjeduju neku razinu znanja koja im je potrebna za obavljanje posla.</p>	<p>Fleksibilnost prema poslu Dobar odnos prema suradnicima i nadređenima Sposobnost izvršavanja postavljenih zadataka Posjedovanje određene razine znanja</p>
<p>2. Super, dobra prva asocijacija. Možete li mi reći za koje sve aktivnosti vi mislite da spadaju u vaš opis posla? Postoje li tu kakva ograničenja?</p> <p>Isključivo aktivnosti usluživanja gostiju i održavanja čistoće sale u to doba. Ograničenja u kome smislu? Pa nekad radim zadatke izvan svog posla, poput javljanja na telefon za primanje dostavi i slično. Ali to uglavnom kad šanker ne stigne ili radi neki drugi posao a ja imam vremena. Inače radim isključivo poslove iz ugovora o radu.</p>	<p>Zadaci opisani radnim mjestom Pomaganje suradnicima</p>
<p>3. Dobro. Opišite mi svoj tipični radni dan? Primjerice, koliko vas recimo radi u jednoj smjeni? I koje poslove morate svaki dan obaviti? Opišite mi kratko tipični radni dan na poslu.</p>	

<p>S obzirom na različite pozicije koje postoje, ukupno nas po smjeni radi između 10 i 15 ovisno o danu u tjednu, zato jer su vikendi puno turbulentniji od primjerice početka tjedna, što nije uvijek tako, ali u većini slučajeva jest tako. Pa evo radim na poziciji konobara a ona uključuje neke slijedeće zadatke: pripreme poslove poput pripremanja sale, eventualnog čišćenja šanka, provjere rezervacija. Zatim slijedi dio usluživanja gostiju, naplaćivanja i ostalih poslova koji tu spadaju. Nakraju radnog dana broji se promet i odlazi se kući.</p>	<p>10 – 15 zaposlenika po smjeni</p> <p>Formalni poslovi propisani ulogom + administrativni poslovi</p>
<p>4. U redu. Sada bi htjela proći kroz sve aspekte OOP redom. Pa evo za početak, koliko često se nađete u situaciji da morate pomoći nekom radniku da obavi svoj posao?</p> <p>Veoma često pomažem svojim suradnicima, i nije mi problem zato jer svi radimo za isti cilj u istom timu, a to je da posao bude kvalitetno i pravovremeno odrađen. Ako imam mogućnost i znanje da pomognem nekome da završi svoj posao na vrijeme, rado pomognem.</p> <p>Razumijem. Dalje me zanima, na koji način rješavate probleme na koje nađete na poslu?</p> <p>Uglavnom problemima pristupam veoma smireno, i nastojim postići kompromis kako bi obje strane iz sukoba izašle zadovoljne. Jedino mi se zna dogoditi da burno reagiram kada neke stvari moram više puta ponavljati jer me osoba kojoj govorim ne sluša. Za mene je to odraz nepoštovanja i s tim se nosim ponekad malo ružno, i zbog takvih stvari često ulazim u konflikt.</p> <p>Dijelite li uspjehe objekta s prijateljima, obitelji ili na Facebooku, i zašto?</p> <p>Ja sam jako malo prisutan na društvenim mrežama, koristim možda jednu i to samo radi komunikacije s rodbinom koja živi izvan države. Na uspjehe organizacije se rijetko osvrćem u društvu ili u obitelji, uglavnom sam osoba koja o poslu priča onda kada mu na poslu nije dobro. Mišljenja sam da neke stvari i načini na koji se procesi u organizaciji odvijaju, moraju ostati poslovna tajna, a objektom nisam vezan do te razine da bi mi njegov uspjeh predstavljao nešto vrijedno za dijeljenje s prijateljima ili obitelji. Rad u ovom objektu isključivo mi predstavlja izvor prihoda.</p> <p>Što biste vi rekli, da li zaposlenici poštuju pravila jednako kada su nadređeni u blizini i kada ih nema?</p> <p>Posao se obavlja kvalitetno neovisno o tome da li postoji nadređena osoba koja to regulira, samo što je cjelokupna atmosfera na poslu puno opuštenija kad nema nadređenih u blizini. Jedino što onda možda češće odlazim na stanke za pušenje i slično, ali to isto ovisi o situaciji, da li ima manje posla i slično.</p>	<p>Često samoinicijativno pomaganje u rješavanju problema</p> <p>Način zavisi od situacije</p> <p>Uglavnom smireno, ponekad temperamentno</p> <p>Nikad ne dijeli uspjeh</p> <p>Nedovoljna povezanost s objektom</p> <p>Poštivanje pravila neovisno o prisustvu nadređene osobe</p>

<p>Održava li vaše poduzeće sastanke često? Ako da, o čemu na njima raspravljate?</p> <p>U vremenu u kojem radim u ovom objektu nije održan ni jedan sastanak. Ne mislim da je to nešto negativno, jer sam čuo od drugih zaposlenika da se na tim sastancima uglavnom svi posvađaju jer previše ljudi na istom mjestu s različitim problemima želi riješiti problem pa dolazi do sukoba. Osobno ne bi prisustvovao sastanku da bi riješio problem, radije bi obavio razgovor individualno s nekim od nadređenih osoba.</p> <p>Smatrate li da ste u trenutnoj organizaciji naučili nešto novo ili da ste poboljšali svoje vještine?</p> <p>Pa naučio sam nove načine na koje mogu obaviti isti posao. Svaki je objekt drugačiji, ima drugačiju politiku poslovanja pa se načini izvršavanja radnih zadataka isto tako razlikuju. Možda se u budućnosti pokaže korisnim u nekom drugom objektu, jer se ovdje pokazalo efikasnim. Rad u ovom objektu utjecao je na poboljšanje komunikacijskih vještina, spretnosti i brzine.</p>	<p>Rješavanje problema</p> <p>Neučinkovitost sastanaka</p> <p>Neformalno učenje</p> <p>Unaprjeđivanje sposobnosti i načina izvođenja poslovnih procesa</p>
<p>5. Zanimljivo. I sad kad ste možda saznali nešto više o samom OOP, recite mi, smatrate li da bi spomenuta ponašanja, poput pomaganja, dijeljenja uspjeha s obitelji i drugih, prakticirali više da znate da ćete za to dobiti novčanu naknadu?</p> <p>Ja mislim da je novac odličan motivator ali mislim da ne može promijeniti karakteristike neke osobe. Ako je neka osoba manje sklona društvenim mrežama i spominjanju objekta u kojem radi u društvu, ne znam koliko novac to može promijeniti. S druge strane, organizacija može novčano nagraditi zaposlenike koji možda promoviraju organizaciju na taj način, pa me možda potakne da i ja to radim. Ali ne znam da li bi, mogu samo nagađati.</p>	<p>Novac kao motivator</p>
<p><u>Individualne razlike i stavovi prema poslu i OOP</u></p>	
<p>1. Sada prelazimo na drugu skupinu pitanja. Pa ukoliko vam nije potrebna pauza, ja bi nastavila.</p> <p>Ne treba pauza, možemo samo nastaviti.</p> <p>Dobro onda nastavljamo. Proučavajući literaturu, naišla sam na brojne nalaze da dob, spol i radni staž utječu na OOP. Što vi mislite o tome? Kakvo je stanje u objektu kojem radite?</p> <p>Ja mislim da stariji zaposlenici mogu novima pokazati neku osnovnu razinu posla koji trebaju obavljati, zato jer su to stvari iz njihova doba i jednostavno ni oni sami ne znaju neke novitete. S druge strane, ti stariji zaposlenici uče nekim drugim vrijednostima poput poštivanja autoriteta, poštivanja organizacije i slično. Po mojem iskustvu, stariji zaposlenici su jako skloni promoviranju organizacije, i mislim da ju u društvu hvale na sva usta jer osjećaju da su joj dužni to. Ne znam točno zbog čega ali takav sam dojam dobio. Možda to sve dođe s vremenom kojim radiš u organizaciji pa sam ja tu prekratko pa još nemam takav osjećaj prema cijelom kolektivu.</p> <p>Vežano uz razlike između žena i muškaraca, u našem su poslu žene puno pedantnije oko nekih stvari pogotovo čišćenja, samostalnog</p>	<p>Stariji zaposlenici → učenje osnovne razine i razine vrijednosti</p> <p>Stariji zaposlenici → visoka tendencija promoviranja iz osjećaja dužnosti</p> <p>Porast privrženosti s duljinom radnog staža</p>

<p>nalaženja posla kad nema posla pa bi se moralo odraditi nešto što se inače ne stigne i slično. Mi muškarci koliko sam primijetio možemo i bez toga.</p>	<p>Žene više pokreću OOP i pedantnije u izvršavanju posla</p>
<p>2. Svaki zaposlenik na svome radnom mjestu ima određeni opseg i strukturu zadataka koje mora obaviti. Unatoč tome, neki zaposlenici mogu svoje zadatke obaviti brže nego drugi. Ukoliko primijetite da suradnik ima poteškoće sa obavljanjem zadataka, kako reagirate?</p> <p>Pomažem suradnicima kad god imam priliku za to, neovisno o tome o kome se radi. Ako mi neka osoba nije pomogla u prošlosti a imala je priliku za to, to ne znači da ja njoj neću pomoći, jer možda će mi u budućnosti ponovno biti potrebna njena pomoć, a time bi mogao pokrenuti lanac nekog uzaludnog inačenja.</p>	<p>Visoka razina spremnosti na pomaganje neovisno o situaciji</p>
<p>3. Izvan poslovnog sustava, ljudi se susreću sa osobnim problemima i situacijama koje mogu utjecati na njihovo raspoloženje. Postoje li situacije kada ste primijetili da problem iz osobnog života utječe na vaš tretman na posao i druge zaposlenike? Ako je odgovor DA, na koji način?</p> <p>Moram priznati da osobni život ima veliku ulogu u tome kakvog ću raspoloženja doći na posao, ali ni u kojoj mjeri ne utječe na moju spremnost na izvršavanje zadataka. Isto tako, tuđe loše raspoloženje, kada se otvoreno pokazuje, ekstremno narušava moju volju za radom, ali ne dopuštam da to pokazujem pred gostima u restoranu. Oni će biti i dalje kvalitetno posluženi.</p>	<p>Raspoloženje ne utječe na izvršavanje zadataka</p>
<p>4. U današnje doba, organizacije svojim zaposlenicima pružaju mogućnost razvijanja znanja i sposobnosti. Kakva je situacija u organizaciji kojoj radite?</p> <p>Mislim da svaki djelatnik ovog objekta može tu naučiti puno novih tehnika i metoda izvršavanja ugostiteljskog posla jer je raspon poslova dosta širok i zahtjeva puno različitih sposobnosti. Ali, to je učenje individualno i postoji onda kada osoba sama pokaže zainteresiranost. Znam da su u prošlosti slali kuhare na neke tečajeve, ali za konobare nisam upoznat da je postojala neka formalna edukacija. Zapravo, ljudi dolaze iz raznih objekata gdje su stvari radili drugačije, pa jedni od drugih mogu puno toga naučiti. Evo ja sam većinu šankera naučio caffe latte artu.</p>	<p>Učenje novih tehnika i metoda Međusobno dijeljenje znanja</p>
<p>5. Zadovoljstvo poslom podrazumijeva uživanje u poslu koji zaposlenik obavlja. Smatrate li da zadovoljstvo poslom utječe na vaš tretman prema organizaciji i zaposlenicima?</p> <p>Jedni dio s kojim nisam zadovoljan u ovom objektu i zbog čega na kraju krajeva trenutno radim otkazni rok, jest financijski dio, odnosno premala plaća s obzirom na zahtjevnost posla. S ostalim sam prilično zadovoljan, ali to nezadovoljstvo plaćom neće osjetiti ni jedan gost u objektu, jer ću ih sve posluživati sa smiješkom sve do zadnjeg dana. Isto tako, to nezadovoljstvo neće osjetiti ni jedan moj kolega s posla, jer ću do zadnjeg dana biti korektan prema njima.</p>	<p>Ne postoji utjecaj (ne) zadovoljstva na praktiranje OOP</p>

<p>6. Ispunjava li posao u ugostiteljstvu Vaše osobne ciljeve? (Propitati: cijeni li organizacija trud zaposlenika i ispunjava li im trenutno radno mjesto osobna očekivanja)</p> <p>Posao ugostiteljstva ispunjava moje ciljeve u brojnim aspektima: obožavam rad s ljudima i u tome istinski uživam. Također mu je prednost što uz plaću imaš čitav jedan dodatan izvor zarade u obliku bakšiša pa se onda može reći da je to onda „pristojni“ prihod. Jedina zamjerka je manjak slobodnog vremena kojeg gotovo i da nemam i jako loše koncipiranje smjene u trenutnom objektu koji radim. Moj trud se u ovoj organizaciji ne cijeni, i to me zasmetalo dovoljno da sam počeo razmišljati o promjeni objekta. Sad kad sam pokazao da mi to smeta, sada se moj trud počeo malo više cijeliti, ali mislim da to nije iskreno i da je sad za to prekasno.</p>	<p>Djelomično zadovoljenje osobnih ciljeva Nemogućnost ravnoteže privatnog i poslovnog života</p> <p>Organizacija ne cijeni dovoljno trud zaposlenika</p>
<p>7. Što biste imenovali kao ciljeve i vrijednosti organizacije u kojoj radite? Slažete li se s njima i kako to utječe na Vaše zalaganje i trud na poslu?</p> <p>Najveću vrijednost za ovaj objekt predstavlja gost i njegov novac. Moj zadatak u ostvarenju tog cilja je da gostu pružim osjećaj zadovoljstva kako bi se on uvijek rado vraćao. Moja namjera je postići taj cilj, jer zadovoljni gosti predstavljaju više prihode i dobru plaću.</p>	<p>Visoka razina zalaganja za ostvarivanje ciljeva organizacije</p>
<p>8. Percipirana podrška organizacije definira mjeru do koje zaposlenici vjeruju da organizacija cijeni njihov trud i brine za njihovo blagostanje. Opišite svoje iskustvo u tom pogledu. (Propitati: poštuju li se zaposlenici međusobno, postoji li podrška od rukovoditelja, kako sve navedeno utječe odnos zaposlenika prema radu)</p> <p>Moj odnos sa suradnicima i šefom je pun poštovanja i to je obostrano. U to sam siguran, i mislim da je takvo stanje sa svim drugim ljudima u objektu. Ne smatram da imam dovoljnu podršku od šefova i drugih nadređenih osoba zato jer drugi ljudi vide moj trud i zalaganje, a oni koji bi trebali ne vide, i to me čini nesretnim na poslu, što je također veliki razlog zašto želim napustiti objekt.</p>	<p>Visoka razina poštovanja među zaposlenicima</p> <p>Niska razina podrške od rukovoditelja = nesretan zaposlenik, ↑ apsentizma</p>
<p>9. Prema Vašem mišljenju, pokazuje li organizacija u dovoljnoj mjeri da cijeni Vaš rad? (Ako je odgovor DA, kako to utječe na Vaš odnos prema radu? Ako je odgovor NE, smanjuje li to vaš trud?)</p> <p>Unatoč tome što mislim, kako sam naveo u prethodnom pitanju, da se moj trud ne cijeni dovoljno i da se nije trudio cijelo vrijeme mog boravka u objektu, nego sada kada sam „zaprijetio“ otkazom, više govori o šefovima nego o meni. Stoga, na ovo pitanje odgovaram ne, organizacija ne pokazuje da me cijeni, ali ne, to ne smanjuje moj trud, ja ću svoj posao do zadnjeg dana izvršavati na istoj razini kvalitete kao i do sad, i poštovati ću svoje suradnike do zadnjeg dana.</p>	<p>Nedovoljna organizacijska podrška → ne utječe na trud i poštovanje zaposlenika</p>

<p><u>Utjecaj OOP na uspješnost</u></p>	
<p>1 Smatrate li da odgovorno organizacijsko ponašanje pridonosi uspješnosti organizacije u kojoj radite? Ako je odgovor DA, na koji način?</p> <p>Neke od navedenih stvari koje smo do sad spominjali doprinose efikasnijem obavljanju posla. Posao se sastoji od mnogih detalja i suradnja svih zaposlenika je važna za učinkovito obavljanje posla. Evo čak i to dijeljenje uspjeha koje ste spominjali vjerojatno dovodi u restoran nove ljude, ili ne zna, diže ga na nekoj društvenoj skali i povećava mu prihod.</p>	<p>Efikasnije obavljanje posla</p> <p>Povećanje prihoda</p>
<p>2. Smatrate li da je odgovorno organizacijsko ponašanje dovoljno razvijeno u organizaciji kojoj radite? Ako je odgovor NE, što biste naveli kao prijedlog za poboljšanje iz perspektive zaposlenika, a što iz perspektive rukovoditelja?</p> <p>Mislim da je to na nekoj individualnoj razini. Nekad osoba po prirodi nije takva da prakticira neka od navedenih ponašanja i mislim da bi to trebalo biti u redu. Jedina pogreška je možda od te osobe što je odabrala posao gdje je poželjno da ta ponašanja primjenjuje. Pa ukupno gledano, velika većina ljudi prakticira OOP u ovom objektu, ali možda baš ne u svako doba dana ali veoma često. Ako mislite da bi se to trebalo regulirati, odnosno kažnjavati osobe koje naprimjer ne rade baš ništa od toga (a ima takvih bez brige), možda samo da šefovi vode računa o tome i da usmeno upozore ako bi takvo ponašanje utjecalo na posao negativno. Ako nema negativnih posljedica na posao mislim da ne bi trebalo imati kaznu za to.</p>	<p>Dovoljno razvijeno</p> <p>Voditelj regulirati ukoliko se pokaže negativan učinak radi izostanka istog</p>

ZAKLJUČAK INTERVJUA

[Ispitivač]: Evo, došli smo do kraja našeg intervjua. Hvala Vam na odvojenom vremenu i vrlo lijepim odgovorima. Ako nemate ništa drugo za dodati, ja bi tu završila današnji intervju.

[XX]: Pa ja nemam, ali ako mislite da neko pitanje nije dosta široko odgovoreno možemo ga još jednom proći.

[Ispitivač]: S moje strane to neće biti potrebno. Hvala Vam puno na uloženom vremenu.

[XX]: Hvala Vama što ste me odabrali za intervju. Doviđenja!

[Ispitivač]: Doviđenja!

Transkript ispitanika XY
Istraživanje odgovornog organizacijskog ponašanja (OOP) u ugostiteljskom objektu s obzirom na individualne razlike i stavove prema poslu

UVODNI DIO

[Ispitivač]: Dobar dan.

[XY]: Dobar dan.

[Ispitivač]: Za početak, hvala Vam što ste pristali sudjelovati u ovom intervjuu. Ako se slažete, ja bi započela s uvodnim djelom. Moje ime je Nikolina i provodim istraživanje vezano uz poznavanje i iskustva vezana uz odgovorno organizacijsko ponašanje u svrhu izrade diplomskog rada. Kao što vidite ponijela sam laptop kako bih odmah bilježila informacije, ali ako se slažete, voljela bi snimati ovaj razgovor kako bi kasnije mogla još jednom proći kroz sam intervju ako bi mi sad neka informacija slučajno promaknula. Da li je to uredu s vama?

[XY]: Nema problema, kako god Vama bude lakše.

[Ispitivač]: Hvala puno, dakle, snimku ću isključivo koristiti za nadopunu razgovora s Vama kako bi zabilježila što detaljnije informacije potrebne za istraživanje. Isto tako, napominjem da je intervju potpuno anoniman te da nikakve vaše osobne podatke neću javno prikazati. Isto tako, predvidjela sam da bi intervju mogao trajati nekih sat vremena. No, ako bude potrebe, slobodno me prekinete pa ćemo zaustaviti snimanje i uzeti stanku.

[XY]: Za sad mislim da neće biti potrebno, ali budem vidjela koliko su pitanja iscrpna.

[Ispitivač]: Dobro, ako ste spremni ja bih onda krenula s intervjuom.

[XY]: Može.

Znanje i iskustva zaposlenika o OOP	Otvoreni kodovi
<p>1. Za početak, recite mi na koja vas ponašanja asocira pojam odgovornog organizacijskog ponašanja. Ono što vam je sad prvo palo na pamet.</p> <p>Na pojam OOP me asocira kao prvo vlastiti odnos prema radu, od onih osnovnih stvari kao što su dolazak na posao na vrijeme, način obavljanja radnih zadataka, stav prema poslu i slično, a kao drugo odnos prema kolegama i načini na koje zajedno moramo komunicirati i raditi da bi posao funkcionirao kako treba, što je jako bitno u ugostiteljstvu. Osim toga, za mene postoji i odgovornost prema poslu na nekoj višoj razini od pojedinca, moglo bi se reći i odgovornost prema radnom kolektivu ili firmi.</p>	<p>Dolazak na posao na vrijeme Način obavljanja radnih zadataka Stav prema poslu Odgovornost prema organizaciji</p>
<p>2. A možete mi reći za koje sve aktivnosti vi mislite da spadaju u vaš opis posla?</p> <p>Pa sve aktivnosti koje se tiču konkretno konobarskog posla smatram da spadaju u moju radnu ulogu, ali osim toga postoji puno drugih stvari koje su također dio te radne uloge, a nisu bas tipiče za konobare, ali jednako su bitne za posao na jednoj drugoj razini. Naprimjer, često se dogodi situacija u ovoj struci da ljudi kao što sam ja, koja nemam nikakve kvalifikacije biti nekome u ulozi učitelja, treba prenijeti svoje znanje manje iskusnim kolegama, i obrnuto, da iskusniji kolege mene upute u neke načine rada i slične stvari. Osim toga, bitan je i stav prema neplaniranim potrebama posla i stavljanju svog vremena na raspolaganje firmi, konkretno npr., ako se dogodi situacija da zbog povećanog posla treba odraditi neke prekovremene sate, što je relativno čest slučaj u ugostiteljstvu, postoje pojedinci kojima to ne predstavlja problem jer shvaćaju tu situaciju u kojoj stavljaju sam posao kao prioritet ispred svog slobodnog vremena, a postoje pojedinci kojima to predstavlja problem.</p>	<p>Zadaci opisani radnim mjestom koji spadaju u radnu ulogu Zadaci izvan radne uloge (mentorstvo, pomaganje) Potreba za prilagodbom na zahtjeve posla</p>

<p>3. Dobro, a koliko vas radi recimo u jednoj smjeni? I koje poslove morate svaki dan obaviti? Opišite mi kratko tipični radni dan na poslu.</p> <p>Pa radi nas uglavnom na mom radnom mjestu a ukupno po smjeni otprilike desetak. Početak radnog dana obično podrazumijeva neke poslove pripreme kao sto su postavljanje vanjskog prostora restorana, brisanje stolova, rezanje kruha i drugih sličnih pripremnih poslova. Nakon toga dočekivanje gostiju, posluživanje, po potrebi upućivanje gostiju u jelovnik i predlaganje specijaliteta, naplaćivanje i tako dalje. Po potrebi postoje i neke stvari koje obavljam a nisu tipični konobarski zadaci kao na primjer javljanje na telefon za dostavu hrane. Po potrebi postoje i zadaci primanja i plaćanja robe koja stiže u restoran i slično. Na kraju tog tipičnog radnog dana predaje se smjena drugim konobarima na način da se lokal ostavi uredan i spreman za daljnji posao, uputi se drugu smjenu u trenutne goste restorana i njihove potrebe, te se napravi obračun odnosno predaja prometa.</p>	<p>10 zaposlenika po smjeni</p> <p>Formalni poslovi propisani ulogom</p>
<p>4. Do sad sam primijetila da ste prilično upoznati s pojmom OOP, ali bi sad htjela proći kroz sve aspekte . Pa evo za početak, koliko često se nađete u situaciji da morate pomoći nekom radniku da obavi svoj posao?</p> <p>Pitanje pomaganja drugim zaposlenicima dosta govori o odnosu osobe prema radu i shvaćanju činjenice koliko je svaki pojedinac bitan za funkcioniranje cijelog restorana. Iz tog razloga se uvijek trudim pomoći koliko mogu, čak i kada ta pomoć nema veze sa mojom radnom ulogom.</p> <p>To je jako pohvalno za Vas. Kada se susretnete s nekim problemom na poslu, na koji način ga rješavate?</p> <p>Načini na koje rješavamo probleme dosta govore o nama kao osobama i našem karakteru, tako da prema svakoj osobi imam ponešto drugačiji pristup, ali smatram da se prema svakome treba odnositi s poštovanjem i ljubaznošću, čak i u situacijama kada ti kolege ne uzvraćaju istom mjerom, to je jednostavno moj način ponašanja na poslu, kako prema gostima tako i prema kolegama, i za mene nema mjesta neprimjerenom ponašanju na poslu (galami, vrijeđanju i sl.), bez obzira na ponašanje druge osobe.</p> <p>Dijelite li uspjehe objekta s prijateljima, obitelji ili na Facebooku, i zašto?</p> <p>Lojalnost firmi je za mene normalna stvar, jer bez obzira na želje i shvaćanje pojedinaca, mi jesmo tim, ili bismo trebali biti, da bi posao funkcionirao kako treba. Iz toga proizlazi da je napredak firme, napredak i nas svih, i obrnuto. Tako da, da, ako se i ne vidi na društvenoj mreži, promoviram i cijenim organizaciju i u društvu i među obitelji.</p> <p>Što biste vi rekli, da li zaposlenici poštuju pravila jednako kada je prisutna nadređena osoba i kada je nema? Gdje Vi tu stojite?</p> <p>Odnos prema radu u prisutnosti nadređenih odnosno odsutnosti se dosta mijenja u većini slučajeva (zato i postoje nadređeni) iz mog iskustva, mada u idealnim uvjetima to ne bi bas tako trebalo bit, po mom mišljenju. Jako su rijetki ljudi koji se isto ponašaju i u prisutnosti</p>	<p>Učestalo pomaganje u rješavanju problema</p> <p>Poštovanje i ljubaznost</p> <p>Niska tolerancija na galamu i vrijeđanje</p> <p>Visoki stupanj lojalnosti</p> <p>Poistovječivanje s organizacijom</p>

<p>i odsutnosti nadređenih, i to su za mene najbolji radnici, koji stvarno imaju svoju radnu etiku do koje drže iz osobnih razloga, a ne zato što su primorani na to da budu odgovorni prema poslu i ili svojim radnim zadacima. Osobno, kad nema nadređenih ležernija je atmosfera ali to ne utječe na izvršavanje radnih zadataka.</p> <p>Održava li vaše poduzeće sastanke često? Ako da, o čemu na njima raspravljate?</p> <p>U ovih šest mjeseci koje radim u ovoj firmi nije održan ni jedan sastanak, tako da vezano uz taj aspekt nemam odgovor. S druge strane, u ostalim firmama kojima sam radila uglavnom se raspravljalo o uvođenju nekih noviteta ili ukoliko je neki problem eskalirao.</p> <p>Smatrate li da ste u trenutnoj organizaciji naučili nešto novo ili da ste poboljšali svoje vještine?</p> <p>Na ovom radnom mjestu, kao i na svakom do sada, unaprjeđivala sam svoje vještine i znanja zato što imam/sam imala tu mogućnost, ali i najviše od svega što sam zaista zadovoljna svojim poslom te želim što više naučiti i znati o ugostiteljstvu. Ali to je uglavnom učenje kroz sam posao, nisu održane nikakve edukacije ili tečajevi.</p>	<p>Ponašanje zaposlenika je promjenjivo u uvjetima kad nema nadređene osobe</p> <p>Ležernija atmosfera ne utječe na izvršavanje zadataka</p> <p>Nema odgovora</p> <p>Unaprjeđivanje znanja i vještina Neformalno učenje</p>
<p>5. Sada kada ste možda saznali nešto više o samom OOP, recite mi, smatrate li da bi spomenuta ponašanja, poput pomaganja, dijeljenja uspjeha s obitelji i drugih, prakticirali više da znate da ćete za to dobiti novčanu naknadu?</p> <p>Apsolutno da, budući da sam već bila u ulozi nadređene osobe drugim zaposlenicima, razvoj njihovih radnih vještina i odnos prema radnim zadacima sam smatrala svojom obavezom i odgovornošću, i za to sam bila adekvatno i plaćena. U svojoj trenutnoj situaciji, pomažem kolegama ali recimo usputno, jer to nije konkretno moja zadaća, već recimo kolektivno upućujemo nove osobe u posao i slično. Kad bi mi ugovorom (i plaćom) bilo definirano da je to službeno dio mojih radnih obaveza, naravno da bi se puno više posvetila tome i puno odgovornije. Isto tako, do jedne određene mjere se trudim unaprijediti neke svoje vještine, navedimo primjer kuhanja kave i latte arta, ali u tolikoj mjeri koliko osobno imam volje, a u slučaju da bih ugovorom bila obvezna educirati se za zvanje bariste, puno više bih se posvetila kvaliteti pripremanja kave.</p>	<p>Novac kao motivator za više prakticiranje OOP-a</p>
<p><u>Individualne razlike i stavovi prema poslu i OOP</u></p>	
<p>1. Sada prelazimo na drugu skupinu pitanja. Pa ukoliko vam nije potrebna pauza, ja bi nastavila.</p> <p>Nije mi potrebna pauza za sad.</p> <p>Dobro onda nastavljamo. Proučavajući literaturu, naišla sam na brojne nalaze da dob, spol i radni staž utječu na OOP. Što vi mislite o tome?</p> <p>Paaaa, u organizaciji u kojoj ja radim, stariji kolege pomažu dosta drugima jer se to od njih i očekuje, ali isključivo sugestijama ili poučavanjem, njihova se uloga dosta više tiče i odgovornosti prema poslu koju oni imaju, ali s druge strane, dosta su i povlašteni u odnosu na druge radnike recimo mlađe dobne skupine, jer postoji dosta izražena hijerarhijska struktura između svih zaposlenika. Ta hijerarhija</p>	<p>Stariji zaposlenici predstavljaju autoritet i vodstvo mlađima i istovremeno imaju veće povlastice</p>

<p>je normalna pojava, i tiče se i nečijih znanja, vještina i iskustva, ali isto tako se tiče i radnog staža provedenog u firmi. Ja osjećam veću privrženost organizaciji što sam duže u njoj. Zaposlenici starije životne dobi su skloniji promoviranju organizacije na malo drugačiji način nego mlađi, recimo u krugu svojih poznanika i slično, jer se malo manje bave npr društvenim mrežama i slično, sto je češća pojava kod mlađih zaposlenika.</p> <p>Razlike između muškaraca i žena idealno ne bi trebale postojati, ali postoje svakako, iz mog radnog iskustva, žene su dosta pedantnije u radnim zadacima po pitanju higijene i izvršavanja većeg broja radnih zadataka istovremeno, dok su muškarci kod nas više orijentirani izbjegavanju posla. Naprimjer ako nema posla, muškarci će sjesti i gledati utakmicu dok će žene naći nešto za čišćenje ili ne znam ja šta.</p>	<p>Dob zaposlenika utječe na način promoviranja organizacije</p> <p>Privrženost organizaciji raste proporcionalno sa radnim stažom</p> <p>Spolna razlika pri obavljanju posla i OOP je izražena</p>
<p>Svaki zaposlenik na svome radnom mjestu ima određeni opseg i strukturu zadataka koje mora obaviti. Unatoč tome, neki zaposlenici mogu svoje zadatke obaviti brže nego drugi. Ukoliko primijetite da suradnik ima poteškoće sa obavljanjem zadataka, kako reagirate?</p> <p>Pa to ovisi najviše o suradniku samome. Da objasnim, postoji više vrsta poteškoća koje osoba može imati u izvršavanju poslova, ukoliko se suradnik trudi, ali iz različitih okolnosti ima povećan opseg posla a ja sam u mogućnosti pomoći jer imam trenutno vremena, onda svakako tako i postupim, ali postoje situacije u kojima suradnici ne žele ili nisu svjesni da neke poslove trebaju obaviti, onda po vlastitoj procijeni situacije ili ne reagiram, ili na ljubazan način napomenem suradniku da bi trebao obaviti svoje radne zadatke. Ali suma sumarum, pomažem drugima u brojnim situacijama kada je jako bitno da svi funkcioniramo kao tim, i kada ne želim dozvoliti da tako nešto koci cjelokupan posao, dakle prioritet mi je da posao funkcionira kako treba, a ne to da iz nekakve dobrote pomažem drugima. Ali i u takvim situacijama postoje granice, i postoji naravno procijene zašto uopće dolazi do poteškoća u izvršavanju zadatka, jer se iste često ne događaju zbog nedostatka vještine ili sposobnosti, već zbog neodgovornosti i ležernog odnosa prema radnim obvezama.</p>	<p>Izražen stupanj pomaganja</p> <p>Pomaganje ovisi o razlogu zbog kog je došlo do potrebe za pomoći</p>
<p>3. Izvan poslovnog sustava, ljudi se susreću sa osobnim problemima i situacijama koje mogu utjecati na njihovo raspoloženje. Postoje li situacije kada ste primijetili da problem iz osobnog života utječe na vaš tretman na posao i druge zaposlenike? Ako je odgovor DA, na koji način?</p> <p>Naravno da da, ukoliko se osjećam privatno loše, onda mi je jako teško biti na poslu ono što se od mene očekuje, nasmijana ljubazna i slično, ali baš na tom primjeru se može vidjeti na kojoj je razini profesionalnost radnika. S druge strane, u slučaju da se privatno odlično osjećam i nemam nikakve probleme, onda puno lakše pristupam izvršavanju radnih zadataka.</p>	<p>Loše raspoloženje → negativno</p> <p>Dobro raspoloženje → pozitivno</p>
<p>4. U današnje doba, organizacije svojim zaposlenicima pružaju mogućnost razvijanja znanja i sposobnosti. Kakva je situacija u organizaciji kojoj radite?</p> <p>A ono može i bolje. Kao što sam već napomenula, učenje je usputno, nije da se ulaže u neke edukacije. Učenje je zapravo ovdje dijeljenje iskustva.</p>	<p>Neformalno učenje na razini dijeljenja iskustva</p>

<p>5. Zadovoljstvo poslom podrazumijeva uživanje u poslu koji zaposlenik obavlja. Smatrate li da zadovoljstvo poslom utječe na vaš tretman prema organizaciji i zaposlenicima</p> <p>Naravno da da, zadovoljstvo poslom, plaćom i firmom su jako bitni faktori koji se tiču i moje volje za radom, i odnosa prema radu i cjelokupnog stava prema firmi i suradnicima. Tako da, naravno da ako nisam zadovoljna radnim mjestom da ću se u svakom aspektu truditi manje.</p>	<p>Visok utjecaj zadovoljstva na prakticiranje OOP</p>
<p>6. Ispunjava li posao u ugostiteljstvu Vaše osobne ciljeve? (Propitati: cijeni li organizacija trud zaposlenika i ispunjava li im trenutno radno mjesto osobna očekivanja)</p> <p>Pa ispunjava moje osobne ciljeve u poslovnom smislu, i smatram da organizacija cijeni moj trud i rad, ustvari uvjerena sam u to jer imam konkretne primjere navedenog, a to me motivira da se i dalje još više trudim.</p>	<p>Ispunjavanje osobnih ciljeva = motivacija za napredak</p>
<p>7. Što biste imenovali kao ciljeve i vrijednosti organizacije u kojoj radite? Slažete li se s njima i kako to utječe na Vaše zalaganje i trud na poslu?</p> <p>Ciljevi i vrijednosti organizacije u kojoj radim su višestruki, te se tiču održavanja i unaprjeđenja kvalitete hrane i pića koje poslužujemo, i osim toga osiguravanje dobrih radnih uvjeta i plaća za zaposlenike (donekle). Za sve to se osobno i ja kao zaposlenik zalažem, i to me definitivno motivira da se više trudim unaprijediti svoja znanja i vještine.</p>	<p>Ciljevi organizacije podudaraju se s osobnim ciljevima</p> <p>Pozitivan utjecaj na zalaganje</p>
<p>8. Percipirana podrška organizacije definira mjeru do koje zaposlenici vjeruju da organizacija cijeni njihov trud i brine za njihovo blagostanje. Opišite svoje iskustvo u tom pogledu.</p> <p>Ja osobno smatram da organizacija cijeni zaposlenike i brine za neke stvari, ali mislim da u većini slučajeva to nije bas tako, mislim da drugi zaposlenici nisu bas naročito zadovoljni nekim uvjetima i stvarima, a isto tako mislim da ništa ne poduzimaju konkretno po tom pitanju, što vodi do rasta nezadovoljstva. Isto tako smatram da dolazi do nezadovoljstva radnika koji se uspoređuju s drugima, sto je normalno jer svi ljudi imaju izvjestan osjećaj za pravdu odnosno nepravdu, ali s druge strane to ne smije biti primarni fokus ni mjerilo koliko je netko spreman posvetiti se poslu i koliko je na osobnoj razini zadovoljan svojim radnim uvjetima i ulogom.</p>	<p>Organizacija cijeni zaposlenike</p> <p>Zaposlenici se moraju izboriti za vlastito blagostanje</p>
<p>9. Prema Vašem mišljenju, pokazuje li organizacija u dovoljnoj mjeri da cijeni Vaš rad?</p> <p>Da, ali to samo donekle utječe na moj odnos prema radu. Mislim, zadovoljna sam sa svojim poslom, te znam da me organizacija cijeni i da je zadovoljna sa mnom, i to me apsolutno motivira u daljnjem radu, al čak i kad ne bi bila takva situacija (imala sam i takvih radnih iskustava, gdje moj potencijal i vrijednost nisu bili prepoznati) , mislim da se moj odnos prema poslu ne bi previše promijenio, jer se činjenica da mene netko cijeni odnosno ne cijeni, na listi prioriteta zašto i kako</p>	<p>Indiferentnost prema mjeri u kojoj organizacija cijeni rad</p>

<p>obavljam svoj posao, nalazi pri samom dnu. Mene puno više motiviraju neke druge stvari, osobne prirode.</p>	
<p><u>Utjecaj OOP na uspješnost</u></p>	
<p>1 Smatrate li da odgovorno organizacijsko ponašanje pridonosi uspješnosti organizacije u kojoj radite? Ako je odgovor DA, na koji način?</p> <p>Naravno da da, kao što sam već spomenula, u samom ugostiteljskom poslu iznimno je bitno da svi shvaćaju koliko su svi bitni i da jedni bez drugih ne možemo funkcionirati kako treba, mi smo tim i bitno je za apsolutno svakog iz tog tima da svatko obavlja svoj posao odgovorno i kako treba, jer se bas u restoranskom poslu, problemi jednog zaposlenika automatski tiču i svih drugih zaposlenika i koče ih u obavljanju vlastitih radnih zadataka. Konkretni primjer, ukoliko se dogodi situacija da je konobar pogrešno primio narudžbu za dostavu, to predstavlja problem i kuharu, koji mora ponovno pripremiti tu istu narudžbu, predstavlja problem i dostavljaču koji ju ponovno treba dostaviti, te predstavlja problem i samom restoranu. Ima dosta još takvih primjera, ali zaključak se uvijek svodi na istu stvar, timski rad koji se u ovom poslu očekuje, utječe na brže i efikasnije obavljanje zadatka i cjelokupno funkcioniranje kolektiva.</p>	<p>Neometano funkcioniranje sustava Porast produktivnosti</p>
<p>2. Smatrate li da je odgovorno organizacijsko ponašanje dovoljno razvijeno u organizaciji kojoj radite? Ako je odgovor NE, što biste naveli kao prijedlog za poboljšanje iz perspektive zaposlenika, a što iz perspektive rukovoditelja?</p> <p>Nije ni približno dovoljno razvijeno, zato što previše različitih osoba radi u toj firmi, i teško je iz svih tih osoba izvući maksimum, pardon minimum, koji je potreban da bi se moglo smatrati da postoji OOP na nekoj normalnoj razini. Iz perspektive zaposlenika mislim da bi bilo dobro organizirati povremene sastanke osoblja na kojima bi se moglo otvoreno i kulturno razgovarati o postojećim problemima i predlagati rješenja istih. Iz perspektive rukovoditelja, smatram da bi novac jako pridonio motivaciji zaposlenika za prakticiranje istog, ali isto tako sastanci i možda kazne za one koji zabušavaju.</p>	<p>Nedovoljno razvijeno</p> <p>Zaposlenici → sastanci osoblja</p> <p>Rukovoditelj → materijalne nagrade ili kazne</p>

ZAKLJUČAK INTERVJUA

[Ispitivač]: Evo, došli smo do kraja pitanja. Hvala Vam na odvojenom vremenu i vrlo lijepim odgovorima. Ako nemate ništa drugo za dodati, ovdje bih završila današnji intervju.

[XY]: Nemam ništa za dodati, nadam se da će vam odgovori biti od koristi.

[Ispitivač]: Hvala Vam puno na uloženom vremenu. Doviđenja!

[XY]: Hvala Vama, i sretno s pisanjem diplomskog. Doviđenja!

Transkript ispitanika XZ
Istraživanje odgovornog organizacijskog ponašanja (OOP) u ugostiteljskom objektu s obzirom na individualne razlike i stavove prema poslu

UVODNI DIO

[Ispitivač]: Dobar dan.

[XZ]: Dobar dan.

[Ispitivač]: Za početak, hvala Vam što ste pristali sudjelovati u ovom intervjuu. Ako se slažete, ja bi započela s uvodnim djelom. Moje ime je Nikolina i provodim istraživanje vezano uz poznavanje i iskustva vezana uz odgovorno organizacijsko ponašanje u svrhu izrade diplomskog rada. Kao što vidite ponijela sam laptop kako bih odmah bilježila informacije, ali ako se slažete, voljela bi snimati ovaj razgovor kako bi kasnije mogla još jednom proći kroz sam intervju ako bi mi sad neka informacija slučajno promaknula. Da li je to uredu s vama?

[XZ]: Nema problema, evo, dajem pristanak za snimanje razgovora, dokle god su moji osobni podaci zaštićeni.

[Ispitivač]: Hvala puno, snimku ću isključivo koristiti za nadopunu razgovora s Vama kako bi zabilježila što detaljnije informacije potrebne za istraživanje. Intervju je potpuno anonimna te nikakvi vaši osobni podaci neće biti javno prikazani.

[XZ]: Onda je sve uredu s tim djelom, možete snimati.

[Ispitivač]: Odlično, hvala na razumijevanju. Predvidjela sam da bi intervju mogao trajati nekih sat vremena. Ako vam u bilo kojem trenutku bude potrebna pauza, slobodno me prekinete pa ćemo zaustaviti intervju i uzeti stanku.

[XZ]: Budemo vidjele kako će teći sam proces.

[Ispitivač]: Može, ako ste spremna, ja bih onda krenula s intervjuom.

[XZ]: Može, krenimo.

Znanje i iskustva zaposlenika o OOP	Otvoreni kodovi
<p>1. Za početak, recite mi na koja vas ponašanja asocira pojam odgovornog organizacijskog ponašanja. Ono što vam je sad prvo palo na pamet.</p> <p>Odgovorno organizacijsko ponašanje za mene predstavlja odgovorno ponašanje svih sudionika u organizaciji, u mom slučaju radnika i rukovoditelja. Pod tim mislim na odnos međusobnog poštivanja, suradnje i smirenog pristupa rješavanju eventualnih problema.</p>	<p>Međusobno poštivanje Suradnja Smireno rješavanje problema</p>
<p>2. U redu. Možete li mi reći koje sve aktivnosti spadaju u vaš opis posla? Ima li tu kakvih ograničenja?</p> <p>Nema ograničenja, bitno je da posao štima i da se osigura da lanac pripreme i posluživanja hrane bude povezan i to sve mora štimati. Tako da svaka osoba, pa i ja, mora obaviti određeni dio posla kako bi kao cjelina sve bilo u redu. Moj zadatak u svemu tome je priprema hrane, ali i brojni pripremni radovi kako bi se hrana uopće mogla napraviti. Moje radno mjesto radi jednu vrstu hrane, ali to ne znači da ne mogu i ne moram sudjelovati i na drugim pozicijama u kuhinji poput pranja suđa, čišćenja povrća i lignji, izrada deserata, tjestenina i slično. Neću imenovati na kojoj sam poziciji u kuhinji, jer bi tada bilo lakše procijeniti tko sam. Važna je spremnost na suradnju i razumijevanje da nema svaka pozicija jednaku težinu i opseg posla zbog čega se treba prilagoditi tome i izvršavati zadatke koji možda formalnu nisu moj posao.</p>	<p>Zadaci radne uloge Zadaci izvan radne uloge (pomaganje) Prilagodba na zahtjeve posla</p>

<p>3. Dobro. Možete li mi opisati ukratko tipični radni dan na poslu. Molim Vas da spomenete pri tome broj ljudi s kojima radite i neke aktivnosti koje obavljate.</p> <p>U kuhinji nas radi oko šest po smijeni, pa onda na šanku recimo tri, makar vikendom zna biti više jer je tad povećan opseg posla, i dostavljači je najmanje tri tako da nekih 12-13 radnika po smjeni. Aktivnosti koje obavljam jesu najprije pripremni radovi, poput rezanja salama, sira, pravljenje zaliha tijesta, umaka, i ostalih namirnica potrebnih za rad. Također, pomoć pri pripremi ostalih aspekata kuhinje, čišćenje radne površine i slični radovi. Ono što možete zamisliti da obavlja jedan kuhar, sve to radim i ja. Moram napomenuti da svaka osoba ima svoju odgovornost, i unatoč mogućnosti suradnje međusobno, jedna je osoba uvijek odgovorna za svoj dio obavljenog ili neobavljenog posla.</p>	<p>10 zaposlenika po smjeni</p> <p>Formalni poslovi propisani ulogom</p>
<p>4. U redu. Sada bi voljela proći kroz sve aspekte OOP redom. Pa evo za početak, koliko često se nađete u situaciji da morate pomoći nekom radniku da obavi svoj posao?</p> <p>Ovisi o kakvoj se situaciji radi, odnosno, pomoći ću svakome ako tom trenutku imam vremena za odvojiti na tu situaciju, i naravno ako smatram da pomažem svojim znanjem više nego što odmažem. Ali uglavnom mogu reći da pomažem prilično često i u velikoj mjeri.</p> <p>To je jako pohvalno. Nadalje me zanima, kada se susretnete s nekim problemom na poslu, na koji način ga rješavate?</p> <p>Nastojim probleme riješiti smireno, najprije želim otkriti uzrok problema, a dalje onda mogu znati kako mu pristupiti. Uglavnom dajem savjet i nudim pomoć za rješavanje, a ukoliko se radi o nekom sukobu, naprimjer sa nekim drugim zaposlenikom, nastojim ga riješiti dogovorom i kompromisom. Smatram da galama i vrijeđanje, što zna biti pristup drugih kolega, samo odmaže rješavanju problema nego što ga zapravo riješi, zato jer to onda podiže tenzije i kviri odnos među tim dvjema osobama.</p> <p>Dijelite li uspjehe objekta s prijateljima, obitelji ili na Facebooku, i zašto?</p> <p>A obitelji se iskreno uglavnom požalim kad mi je na poslu recimo bilo teško taj dan ili slično. Zbog prirode posla, malo vremena provodim s obitelji, i ne volim voditi posao kući. Ponekad mogu reći da tijekom razgovora ako me netko pita ili spomene neki uspjeh za koji je čuo, onda pohvalim taj dio. Samostalni korak koji napravim na razini je društvenih mreža, jer često dijelim objave o uspjehu, promoviram nova jela, snimam kako radim neko jelo i to objavim, tako da sam na tom polju jako aktivna.</p> <p>Što biste vi rekli, da li zaposlenici poštuju pravila jednako kada je prisutna nadređena osoba i kada je nema? Gdje Vi tu stojite?</p> <p>Pravila se poštuju gotovo u jednakoj mjeri i kada ima i kada nema nadređenih, samo što kad su oni tu, su neke stvari strože, ali upravo to pokazuje da smo dobar tim jer neovisno o toj strogoći sav se posao obavi kvalitetno.</p>	<p>Često pomaganje u rješavanju problema</p> <p>Dogovor i kompromis</p> <p>Niska tolerancija na galamu i vrijeđanje</p> <p>Srednja razina podrške</p> <p>Ponašanje zaposlenika nije promjenjivo u uvjetima kad nema nadređene osobe</p>

<p>Održava li vaše poduzeće sastanke često? Ako da, o čemu na njima raspravljate?</p> <p>Rekla bi da poduzeće kolektivne sastanke obavlja na godišnjoj razini, i smatram da je ta razina dovoljna. Uglavnom se na njima osvrće na probleme koji su trenutno u poduzeću, objavljuju se nove odluke za poslovni proces i slično. Grupno rješavanje problema pokazalo se neefikasnim, zbog čega šef vodi individualne razgovore sa zaposlenicima, onoliko često koliko on smatra da je potrebno ali rekla bih na mjesečnoj razini.</p> <p>Smatrate li da ste u trenutnoj organizaciji naučili nešto novo ili da ste poboljšali svoje vještine?</p> <p>Pa unaprijedila sam svoje postojeće znanje i dobila sam mnogo iskustva na tom području ali to je zbog duljine rada na istoj poziciji zbog čega mislim da je učenje na dosta niskoj razini barem na mojoj radnoj poziciji. Tako da mogu reći da sam poboljšala svoje vještine u vidu brzine, spretnosti i prilagodljivosti.</p>	<p>Rješavanja problema Uvođenje promjena</p> <p>Neefikasnost sastanaka</p> <p>Unaprjeđivanje vještina brzine i spretnosti Formalno učenje ne postoji</p>
<p>5. Sada kada ste možda saznali nešto više o samom OOP, recite mi, smatrate li da bi spomenuta ponašanja, poput pomaganja, dijeljenja uspjeha s obitelji i drugima, prakticirali više da znate da ćete za to dobiti novčanu naknadu?</p> <p>Definitivno se slažem sa tom tvrdnjom. Svi radimo za novac, a više novca za neki posao se uvijek pokaže kao najbolja poticajna mjera.</p>	<p>Novac kao najbolja poticajna mjera</p>
<p><u>Individualne razlike i stavovi prema poslu i OOP</u></p>	
<p>1. Sada prelazimo na drugu skupinu pitanja. Pa ukoliko vam nije potrebna pauza, ja bi nastavila.</p> <p>Mislim da mi neće ni trebati.</p> <p>Dobro onda ćemo nastaviti. Proučavajući literaturu, naišla sam na brojne nalaze da dob, spol i radni staž utječu na OOP. Što vi mislite o tome?</p> <p>U ovom objektu zaposleni su i mlađi i stariji, kao i oba spola, i mislim da je takva struktura poželjna jer iskustvo može nadopuniti manjak iskustva i to pretočiti u učenje mlađih generacija. Životna dob po mom iskustvu nema veze s pomaganjem zaposlenicima, već stariji radnici (prema stažu) pomažu novim zaposlenicima da se uhodaju u posao. Ali starije generacije su same po sebi više posvećene objektu u smislu te neke privrženosti organizaciji, ne znam, jer je nekad tako bilo i tako su naučeni. Ukupno mislim da je svaka osoba individua sama za sebe i da svako pravilo ima iznimku, pa možda nije uvijek baš tako.</p> <p>Kao žena, sigurna sam da jednako kvalitetno obavljam svoj posao kao muškarci, čak u nekim segmentima i pedantnije.</p>	<p>Iskustvo nadopunjuje manjak iskustva Pomoć pri uhodavanju u posao Privrženost organizaciji raste proporcionalno sa radnim stažom i dobi</p> <p>Spolna razlika pri obavljanju posla i OOP postoji</p>

<p>2. Svaki zaposlenik na svome radnom mjestu ima određeni opseg i strukturu zadataka koje mora obaviti. Unatoč tome, neki zaposlenici mogu svoje zadatke obaviti brže nego drugi. Ukoliko primijetite da suradnik ima poteškoće sa obavljanjem zadataka, kako reagirate?</p> <p>Uvijek pomažem ljudima u cilju da posao štima. Naravno da ako brže završim svoj radni zadatak da ću pomoći drugim osobama da naprave svoj dio posla, neovisno o situaciji. Svoje nezadovoljstvo u odnosu sa nekom osobom nikad ne povezujem sa poslom, i jednostavno mi nije bitan tretman te osobe prema meni jer iznad svih odnosa je najvažniji posao.</p>	<p>Izražen stupanj pomaganja</p> <p>Pomaganje neovisno o situaciji</p>
<p>3. Izvan poslovnog sustava, ljudi se susreću sa osobnim problemima i situacijama koje mogu utjecati na njihovo raspoloženje. Postoje li situacije kada ste primijetili da problem iz osobnog života utječe na vaš tretman na posao i druge zaposlenike? Ako je odgovor DA, na koji način?</p> <p>Da, svakodnevni život, događaji, financije, osjećaji ne bi smjeli utjecati na posao. Ali ipak smo svi ljudi od krvi i mesa, i neke nas situacije potresu više od toga na što smo spremni, i možda si ne možemo pomoći a da to ne utječe na nas. Prema tome, u takvim situacijama dolazim na posao smireno i pokušavam da to ne utječe na posao, ali i ako utječe, više utječe na moj odnos prema ljudima, u smislu nekih neformalnih razgovora koji se događaju na poslu, ali trudim se uvijek da obavim posao kako spada.</p>	<p>Trudim se da raspoloženje ne utječe na posao</p>
<p>4. U današnje doba, organizacije svojim zaposlenicima pružaju mogućnost razvijanja znanja i sposobnosti. Kakva je situacija u organizaciji kojoj radite?</p> <p>Kao što sam rekla, ne smatram da sam osim brzine stekla neko novo znanje u ovom objektu. Poticanje na učenje ovdje nije izraženo, poticaj na odlazak na seminare ili uopće organizacija odlaska na iste ne postoji, naučiš ono što vidiš ako želiš, a ako ne želiš, bitno je da samo odradiš svoj posao.</p>	<p>Izrazito niska razina razvijanja znanja i sposobnosti</p>
<p>5. Zadovoljstvo poslom podrazumijeva uživanje u poslu koji zaposlenik obavlja. Smatrate li da zadovoljstvo poslom utječe na vaš tretman prema organizaciji i zaposlenicima</p> <p>Nezadovoljan radnik se ne trudi oko svog posla jer ukoliko je nezadovoljan mu ništa ne znači ako prisilno napusti tu organizaciju zbog eventualnog neizvršavanja istog. Prema tome, ako nezadovoljan radnik jedva smogne snage da obavi taj posao koji mora, od njega se ne može očekivati neka pomoć, podrška organizaciji ili slično.</p>	<p>Visok utjecaj (ne)zadovoljstva na prakticiranje OOP</p>
<p>6. Ispunjava li posao u ugostiteljstvu Vaše osobne ciljeve? (Propitati: cijeni li organizacija trud zaposlenika i ispunjava li im trenutno radno mjesto osobna očekivanja)</p> <p>Radije ne bih odgovorila na ovo pitanje.</p>	<p>-</p>

<p>7. Što biste imenovali kao ciljeve i vrijednosti organizacije u kojoj radite? Slažete li se s njima i kako to utječe na Vaše zalaganje i trud na poslu?</p> <p>U ovom objektu osjećam se kao jedna karika koja u lancu koja vodi do ostvarivanja cilja – napraviti sve da gost bude zadovoljan. I to nije ono s čime se ja slažem, jer smatram da se premalo vremena rukovoditelji posvećuju tome da im zaposlenici budu zadovoljni, jer ne shvaćaju da bez našeg truda i zalaganja, ostvarivanje njihova cilja ne bi bilo moguće. Prema tome, svoj posao obavim u toj mjeri kojoj moram, i koja osigurava uvjete za ostvarenje ciljeva, ali neću raditi neke dodatne napore koji izlaze iz opisa posla koji radim.</p>	<p>Ciljevi organizacije ne podudaraju se s osobnim ciljevima</p> <p>Negativan utjecaj na zalaganje</p>
<p>8. U redu. Percipirana podrška organizacije definira mjeru do koje zaposlenici vjeruju da organizacija cijeni njihov trud i brine za njihovo blagostanje. Opišite svoje iskustvo u tom pogledu.</p> <p>Objekt i njegovo rukovodstvo vrlo malo brine o tome kako se zaposlenici osjećaju na poslu. Prema osobnom iskustvu, više sam podrške dobila kada su stvari već eskalirale u lošem smjeru, nego što sam trebala dobiti odmah u cijelom procesu pa možda neke stvari i ne bi eskalirale. Mislim da rukovoditelji slabo cijene radnike, ili jako slabo to pokazuju što je ujedno isto problem jer i ako ih cijene, ponekad bi to bilo dobro pokazati.</p> <p>Isto tako mislim da pozicija zaposlenika u ovoj organizaciji se temelji na vlastitom trudu u smislu koliko uspješno možeš utjecati na mišljenje rukovoditelja o svom zalaganju, i temeljem toga bi rekla da zaposlenici se za svoje blagostanje moraju boriti sami.</p>	<p>Organizacija ne cijeni zaposlenike dovoljno</p> <p>Zaposlenici se moraju boriti za vlastito blagostanje</p>
<p>9. Prema Vašem mišljenju, pokazuje li organizacija u dovoljnoj mjeri da cijeni Vaš rad?</p> <p>Na ovo pitanje imam jako kratak odgovor koji ću potkrijepiti vrlo kratkom rečenicom. Ne da ne cijeni moj rad, nego ne cijeni mene kao osobu, što je dokazalo da se neki dan šefica nije mogla sjetiti mog imena iako radim u objektu više od 10 godina.</p>	<p>Ne cijeni</p>
<p><u>Utjecaj OOP na uspješnost</u></p>	
<p>1 Neću Vas više ništa pitati o tome jer vidim da Vas je to potreslo. Prelazimo na zadnju i najkraću skupinu pitanja. Pa predlažem da krenemo. Smatrate li da odgovorno organizacijsko ponašanje pridonosi uspješnosti organizacije u kojoj radite? Ako je odgovor DA, na koji način?</p> <p>Smatram da pridonosi, jer kao što sam već rekla, sustav funkcionira lančano i potrebna je suradnja ljudi kako bi posao teкао neometano. Ako ljudi surađuju, odnose se jedni prema drugima s poštovanjem i međusobno si daju motivaciju za daljnji rad, onda možemo govoriti o boljoj efikasnosti izvršavanja zadataka, brzini poslovanja, kvaliteti.</p>	<p>Porast efikasnosti Brzina Viša kvaliteta</p>

2. Smatrate li da je odgovorno organizacijsko ponašanje dovoljno razvijeno u organizaciji kojoj radite? Ako je odgovor NE, što biste naveli kao prijedlog za poboljšanje iz perspektive zaposlenika, a što iz perspektive rukovoditelja?

Moglo bi i bolje funkcionirati odgovorno organizacijsko ponašanje. Smatram da nisu zaposlenici ti koji bi se trebali baviti poboljšanjem, nego je to zadaća rukovoditelja, pa bi moj prijedlog za poboljšanje bio vezan isključivo uz rukovoditelje. Rukovoditelj bi morao više pokazati brigu za zaposlenike, zato jer time može utjecati na njihovo zadovoljstvo, a to može povećati zalaganje i trud zaposlenika u svim spomenutim aspektima.

Nedovoljno razvijeno

Pokazati više brige za zaposlenike → utjecaj na zadovoljstvo = više truda i zalaganja

ZAKLJUČAK INTERVJUA

[Ispitivač]: Evo, došli smo do zadnjeg pitanja. Hvala Vam na odvojenom vremenu i vrlo lijepim odgovorima. Ako nemate ništa drugo za dodati, ovdje bih završila današnji intervju.

[XZ]: Nemam ništa za dodati, nadam se da će vam odgovori pomoći pri izradi diplomskog rada.

[Ispitivač]: Hvala Vam puno na uloženom vremenu. Doviđenja!

[XZ]: Hvala Vama, i sretno. Doviđenja!