

Dr. sc. Najla Podrug
Doc. dr. sc. Jasna Prester
Davor Filipović, univ. spec. oec.

ULOGA MENADŽMENTA U RAZVOJU PROAKTIVNOSTI ZAPOSLENIKA VELIKIH HRVATSKIH PODUZEĆA

MANAGERIAL ROLE IN DEVELOPMENT OF EMPLOYEES' PROACTIVE BEHAVIOR IN LARGE CROATIAN COMPANIES

SAŽETAK: Proaktivno ponašanje zaposlenika se odražava u afirmativnom podržavanju menadžmenta i razvoju povjerenja. Za proaktivnost zaposlenika strateška uloga menadžmenta podrazumijeva artikuliranje novih uloga zaposlenika, ovlašćivanje i podržavanje istih u ostvarivanju ciljeva. Stvaranje partnerskog odnosa i ovlašćivanje su ključni za kreiranje kulture involviranosti, a agregatno djelovanje proaktivnosti zaposlenika za kumuliranje organizacijske efektivnosti. Teorijska signifikantnost fenomena proaktivnog ponašanja zaposlenika veže se uz činjenicu što se njime ne može upravljati, kao primjerice s ponašanjem u okviru opisa posla. Proaktivnost zaposlenika je funkcija pripadajuće sposobnosti, motivacije i mogućnosti za apliciranje proaktivnog ponašanja. Menadžment može utjecati na želju i potrebu suradnika za proaktivnim ponašanjem, sposobnost prakticiranja proaktivnog ponašanja, te oblikovati radno okruženje za prakticiranje proaktivnosti. Primijenjena metoda modeliranja strukturne jednadžbe u empirijskom istraživanju provedenome 2009. godine u velikim hrvatskim poduzećima, uz identificirano pozitivno djelovanje proorganizacijskog ponašanja menadžmenta na proaktivnost zaposlenika, potvrđuje indirektno djelovanje povjerenja u vrhovni menadžment na ponašanje zaposlenika pomoću proorganizacijskog ponašanja nižih razina menadžmenta.

KLJUČNE RIJEČI: proaktivnost zaposlenika, uloga menadžera, povjerenje, modeliranje strukturne jednadžbe.

SUMMARY: Employees' proactive behavior reflects on affirmative management support and trust development. For employees' proactive behavior, management has a strategic role in expressing new employees' roles, empowerment and supporting them in accomplishing goals. Development of partnership relations and empowerment are indispensable for creation of high-involvement culture, as well as united employees' proactive behavior for cumulating organizational effectiveness. Theoretical relevance of employees' proactive behavior phenomena lies in the fact that it can not be managed as behaviors defined within the job description. Proactive behavior is function of ability, motivation and possibility for applying mentioned behavior. Management may influence employees' willingness, ability for conducting proactive behavior along with design of working conditions for practicing

proactive behavior. Structural equation modeling was used in empirical research conducted in 2009 in large Croatian companies. The research showed confirmative conclusions regarding positive effect of proorganizational managerial behavior on employees' behavior and indirect effect of trust in top management on employees' behavior via proorganizational behavior of lower level management.

KEYWORDS: employees' proactive behavior, manager's role, trust, structural equation modeling.

1. UVODNA RAZMATRANJA

Tradicionalno, znanje i informacije potrebni za djelovanje organizacije bili su koncentrirani na vrhu hijerarhijske ljestvice pod neposrednim nadzorom vodstva. Danas, informacije moraju, bar jednim dijelom, biti dostupne svakom članu organizacije kako bi cjelokupna organizacija mogla funkcionirati. Daljnji razvitak organizacije pomiče točku optimalne ravnoteže prema prilagodljivosti, elastičnosti i fleksibilnosti, što će se odraziti u sve većoj difuziji, raspršenosti potrebnog znanja i informacija među članovima organizacije. Hijerarhija je manje naglašena, a jezgra organizacije su „radnici znanja” i stručnjaci koji proizvode „elastične pojmove i tvrde tehnologije”, a tek iza njih se spominje „ključno financijsko i menadžersko osoblje”. /8, str. 1144./ Menadžeri „umjesto da zapovijedaju odozgo prema dolje, trebaju osigurati stručno vođenje, rješavati sukobe i brinuti se da kanali komunikacije ostanu otvoreni”. Koheziju u novoj organizaciji treba osigurati jedinstvena vizija i kultura. /33, str. 164. – 165./

Optimalno djelovanje menadžmenta se stoga izražava kroz iskazivanje povjerenja u suradnike, motiviranje istih i oblikovanje organizacijskog konteksta za autonomnost i posvećenost poslu suradnika. Izgrađujući predanost svojih suradnika, menadžeri mogu oblikovati dugovječno organizacijsko nasljedstvo koje će polučiti korist pojedincu, poduzeću i društvu, u sadašnjosti i budućnosti. Kako kreirati organizaciju s odgovornim zaposlenicima? Kako kreirati organizaciju s aktivno involviranim zaposlenicima? Strukturirati organizaciju predanih zaposlenika (engl. *high-involvement organization*) podrazumijeva brojne kritične menadžerske izbore u svezi informacija, moći, znanja i nagrada. /21, str. 5./ Razvidno je kako je svako poduzeće jedinstvena zajednica koja kontinuirano evoluirala, stoga ne postoje jedinstveni odgovori na prethodna pitanja. Stoga će u radu prije svega biti elaborirana uloga menadžera za razvoj involviranosti i proaktivnosti zaposlenika.

2. FUNDAMENTALNE POSTAVKE MODELA INVOLVIRANOSTI

Pristup orijentiran involviranosti proizašao je iz radova o participativnom menadžmentu 1960-ih godina autora *Argyrisa*, *McGregora* i *Likerta*, koji su bili orijentirani prema važnosti menadžerskog ponašanja u kreiranju efektivne organizacije. Temeljna razlika između pristupa orijentiranog kontrolnim mehanizmima (engl. *control-oriented approach*) i pristupa orijentiranog involviranosti (engl. *involvement-oriented approach*) je u načinu organiziranja i upravljanja na najnižim hijerarhijskim razinama.

Pristup orijentiran kontrolnim mehanizmima podrazumijeva kako posao treba biti standardiziran, simplificiran, te kako pojedince motiviraju kompenzacije i kontrola. Pristup

orijentiran involviranosti temelji se na samo-kontroli i samo-upravljanju. Pojedinci na svim hijerarhijskim razinama – u organizaciji gdje dominira pristup orijentiran involviranosti – imaju moć utjecati na poslovne odluke, te imaju sve potrebne informacije za uspješno razumijevanje poslovanja. U prvim fazama životnog ciklusa ipak je potrebna kontrola organiziranja, edukacije i vođenja zaposlenika. Međutim, u sustavu gdje se očekuje da zaposlenici samostalno rješavaju probleme, osmišljavaju poboljšanja i provode promjene, a sve u koordinaciji s drugima, podrazumijeva se vrstan proces selekcije, treninga i nagrađivanja zaposlenika. Za organizaciju orijentiranu involviranosti optimalni izbor su zaposlenici motivirani intrinzičnim nagradama, samostalni, s visokim stupnjem samodiscipline, te sposobni kontinuirano prinositi efektivnosti.

Involviranost je funkcija sljedećih elemenata: informacija o procesima, kvaliteti, zadovoljstvu potrošača i poslovnim rezultatima; znanja o poslu i radnom sustavu; moći donošenja poslovnih odluka vezanih uz sve aspekte posla i moći djelovanja; nagrada povezanih uz poslovne rezultate, te povezanih uz osnaživanje sposobnosti i doprinos. Involviranost nije zbroj navedenih elemenata, već umnožak, što se interpretira na sljedeći način: nedostatak jednog od elemenata anulira doprinos preostalih.

involviranost = informacija x znanje x moć x nagrade /21, str. 59./

Implementacija principa involviranosti je iznimno zahtjevan proces u velikim organizacijama. Uz veličinu i hijerarhiju, *Lawler* izdvaja funkcijsku strukturu kao ograničavajuću za implementaciju involviranosti, te sugerira plitku hijerarhiju te divizijsku i mrežnu strukturu. /21, str. 60. – 76./

Brojna istraživanja potvrđuju kako dizajn posla signifikantno djeluje na motivaciju, predanost i efektivnost zaposlenika. /16, str 425.- 435./ Adekvatan dizajn posla rezultira motiviranim, zadovoljnim zaposlenicima koji implicitno trebaju mali broj instrukcija i vrlo slabu kontrolu. Stoga dizajn posla treba zadovoljavati kriterije svrhovitosti, autonomije i povratne informacije, a nedostatak jednog od kriterija anulira motiviranost zaposlenika. Nadalje, dizajn posla djeluje na elemente funkcije involviranosti, primjerice moć se povećava s većom autonomijom radnog mjesta. Predvidljivo je djelovanje dizajna posla također na informacije, znanje te intrinzične nagrade, međutim jedino nekonzistentno i nepredvidljivo je djelovanje dizajna posla na financijske nagrade.

Efektivnost organizacije predanih zaposlenika ovisi o pojedincima te pripadajućim znanjima i vještinama. Konzekventno, sustav nagrađivanja se treba temeljiti na procjeni vještina, znanja odnosno razvoju kompetencija, s ciljem motiviranja zaposlenika k usvajanju novih znanja i vještina. S obzirom na plitku organizacijsku strukturu, nužno je promišljati o upravljanju karijerom na način da ne ovisi o linearnom, vertikalnom kretanju.

Kompenzacijski sustav temeljen na procjeni vještina, znanja odnosno razvoju kompetencija (engl. *skill-based pay system*) može pomoći u upravljanju karijerama organizacijama predanih zaposlenika. /21, str. 156./ Stjecanje horizontalnih i vertikalnih vještina osigurava pojedincima, timovima i menadžmentu novu perspektivu prema organizacijskim aktivnostima, a rezultanta navedenoga su veća efektivnost sustavnog rješavanja problema, veća predanost efektivnosti cjelokupne organizacije i razvoj participativne kulture. Najznačajniji doprinos upoznatosti zaposlenika sa svim aktivnostima organizacije je u mogućnosti osnaživanja kontrole vlastitog ponašanja, efektivnije komunikacije i koordinacije s drugima, te participacije u samoupravljačkim timovima.

Kompenzacijski sustav temeljen na procjeni vještina, znanja odnosno razvoju kompetencija je zapravo polazna osnova za ukupni kompenzacijski sustav s individualnim, timskim i organizacijskim kompenzacijama, koji može sadržavati različite pristupe (sudjelovanje u dobiti, sudjelovanje u profitu, zaposleničko dioničarstvo, itd.) ili kombinaciju navedenih pristupa. Opisani kompenzacijski sustav je kompatibilan s matičnom i mrežnom strukturom organizacija orijentiranih involviranosti.

Efektivnost organizacija orijentiranih involviranosti ovisi prije svega o ponašanju menadžmenta. Veliki broj autora naglašava ulogu vrhovnog menadžmenta u modeliranju ponašanja kojeg očekuju od svojih suradnika. /2/ Međutim, decentralizacija odlučivanja i autonomnost suradnika ne smanjuje odgovornost vrhovnog menadžmenta. Vrhovni menadžment preuzima potpunu odgovornost za ukazano povjerenje svojim suradnicima, te za sve odluke i aktivnosti na svim hijerarhijskim razinama organizacije. Efektivnost vrhovnog menadžmenta je vidljiva upravo kroz određene obrasce ponašanja u organizaciji, primjerice predanost suradnika, odgovorno ponašanje suradnika, itd.

Najsnažnije promjene i rizik tranzicija organizacije iz tradicionalnog modela temeljenog na kontrolnim mehanizmima prema modelu temeljenom na involviranosti vezane su uz vrhovni menadžment, dok niže razine menadžmenta predstavljaju najснаžnije ograničenje u tranziciji organizacije prema modelu temeljenom na involviranosti.

Zaključno je važno naglasiti temeljne aktivnosti uspješne implementacije principa involviranosti: jasno artikuliranje svrhe i smisla predanog ponašanja i razvoj povjerenja. Zaposlenicima se treba pojasniti kako će takvo dugoročno ponašanje rezultirati maksimiziranjem profita dioničarima, uravnoteženim rastom poduzeća, sigurnošću zaposlenja, razvijanjem društvene odgovornosti, itd. *Caldwell i sur.* smatraju kako veće povjerenje zaposlenika postoji upravo u organizacijama orijentiranim involviranosti, te gdje se menadžeri ponašaju proorganizacijski. Dakle, u organizacijama koje vode menadžeri orijentirani zadovoljavanju kolektivističkih ciljeva, a ne vlastitih interesa, zaposlenici vjeruju svojim nadređenima i stoga će biti predaniji postizanju organizacijskih ciljeva. /7, str. 160./

3. POVIJESNI PREGLED IZUČAVANJA FENOMENA PROAKTIVNOSTI

Priželjkivani obrazac ponašanja zaposlenika je proaktivno ponašanje. Proaktivno ponašanje (engl. *organizational citizenship behavior*) ekvivalentno je „spremnosti na suradnju” /3/, „performansama izvan obližatnosti posla” /19/ i „ponašanju izvan opisa posla” /15/, te uključuje niz aktivnosti koje izlaze iz okvira konkretnog opisa posla.

Proaktivno ponašanje se odražava u afirmativnom podržavanju menadžmenta i razvoju povjerenja. /10, str. 705. – 722./ Zapravo je neizostavno promatrati agregatni fenomen jer proaktivno ponašanje jednog zaposlenika neće imati epohalno djelovanje, no može imati pozitivne posljedice u terminima poticanja konstruktivnog ponašanja koje će usvojiti i drugi članovi organizacije.

Razvidno je kako je već osamdeset godina fenomen proaktivnog ponašanja zaposlenika prisutan u različitim paradigmama. Može se pronaći još u *Barnardovim* radovima iz tridesetih godina prošlog stoljeća. Analizirajući organizacije kao „asocijacije kooperativnih

napora”, *Barnard* ukazuje na važnost „spremnosti pojedinaca ka doprinosu kooperativnim sustavima” i napominje kako je riječ o različitim konstruktivnim aktivnostima koje se razlikuju od pojedinca do pojedinca, te „nisu istovjetne s efektivnosti, sposobnosti i vrijednostima individualnih doprinosa”. /3, str. 84. – 85./

Kolektivno promatrano, *Barnardova* „spremnost doprinositi” predstavlja preduvjet za uspješno funkcioniranje organizacije. Pozitivni rezultati organizacije se postižu ukoliko je kod zaposlenika prisutna tendencija promišljanja izvan okvira vlastitog zadatka, te prisutna svijest o važnosti i kvaliteti međupovezanosti pojedinaca i zadataka. Za *Barnarda* organiziranje je proces „odozdo prema gore”, a velike organizacije su sastavljene od niza malih, neformalnih organizacija. /3, str. 102. – 104./ Veliki dio doprinosa pojedinca se ostvaruje spontano iz „spremnosti”, a ne putem formalnog autoriteta. Formalni autoritet se prihvaća onda kada se percipira mjera autoriteta kao razumna i adekvatna. Zaključno, *Barnard* je začetnik ideje o „spremnosti za suradnju” kao temelju organizacijskih aktivnosti i uloji spontanog doprinosa pojedinca izvan okvira ugovornih obveza, formalnih autoriteta i formalne organizacije.

Roethlisberger i *Dickson* ukazuju na distinkciju između formalne i neformalne organizacije. Formalna organizacija uključuje „sustave, politike, pravila i regulativu relacija među zaposlenicima u cilju efektivne proizvodnje”, te „eksplicitno definirani kontrolni sustavi kako bi se postigle ekonomske svrhe poduzeća i ostvario efektivni doprinos članova organizacije”. /34, str. 558./ *Roethlisberger* i *Dickson* identificiraju na svim razinama – od najnižih razina do menadžmenta – i neformalnu organizaciju, te ju atribuiraju kao preduvjet za suradnju. Neformalnost i suradnja predstavljaju esenciju fenomena proaktivnog ponašanja zaposlenika.

Trideset godina nakon, *Katz* i *Kahn* uočavaju distinkciju između rezultata vezanih uz opis posla i spontanog ponašanja koje uključuje kooperativne aktivnosti, zaštitničko djelovanje prema organizaciji, te aktivnosti usmjerene poboljšanju vanjskog imidža organizacije. /19/ Uočili su kako veliki dio obrazaca ponašanja u organizaciji izlazi iz okvira formalnog opisa posla, a riječ je o intrinzično motiviranim kooperativnim obrascima ponašanja bez kojih bi sustavi propali.

Blau je šezdesetih godina XX. stoljeća promatrao društvene i interpersonalne relacije kao produkt razmjene. /6/ U ekonomskoj razmjeni proizvodi i usluge imaju vrijednost neovisnu o pojedincima ili grupama uključenim u proces razmjene. Razmjena je vremenski ograničena, a povjerenje među principalima je potpuno zanemariva kategorija. Suprotno opisanom, u socijalnoj razmjeni vrijednost dobara i/ili usluga je subjektivna, te ovisi o identitetu pojedinaca ili grupa uključenih u proces razmjene. Razmjena između organizacije (ili njenih agenata) i sudionika ima ekonomski karakter (primjerice, ugovor o radu sadrži vremenski definirane obveze zaposlenika kao i pripadajući sustav materijalnih i nematerijalnih kompenzacija). Interakcija s drugim zaposlenicima, menadžmentom, kupcima, itd., predstavlja kombinaciju ekonomskih i socijalnih razmjena. Kada menadžeri i zaposlenici identificiraju druge pojedince i/ili grupe koji ulažu napor veći od ugovornih obveza, težit će reciprocitetu i sami će se angažirati u suradničkim aktivnostima većim od ugovornih obveza. Opisana inicijativa za socijalnu razmjenu, dakle, može biti i od strane agenata organizacije kao i od zaposlenika, a trajanje socijalne razmjene nije vremenski ograničeno i ovisi o anticipiranju mogućeg trajanja razmjene vrijednosti.

Opisujući japanska poduzeća *Ouchi* je 1980. godine zaključio kako su mjerenje performansi, kontrola i usmjeravanje rada zaposlenika potpuno suvišni obzirom na prirodnu inklinaciju prema proorganizacijskom ponašanju. /25, str. 132./ Povezanost članova organizacije, kolektivni interesi i proaktivno ponašanje ipak su temeljna kulturološka obilježja Japana.

4. DIMENZIONIRANJE I IMPLIKACIJE PROAKTIVNOSTI ZAPOSLENIKA

Teorijska signifikantnost fenomena proaktivnog ponašanja zaposlenika vezuje se uz činjenicu što se njime ne može upravljati, kao primjerice s ponašanjem u okviru opisa posla. Analizom postojeće literature o proaktivnom ponašanju identificirano je preko trideset različitih oblika proaktivnog ponašanja, a moguće ih je grupirati u sedam dimenzija.

Ispomoć je, kao forma proaktivnog ponašanja, najčešće identificirana. /40, str. 98. – 197./ Uključuje dobrovoljne aktivnosti pomaganja drugima ili prevencije problema. U literaturi je mnogo rjeđa dimenzija *pozitivnog pristupa* koju *Organ* definira kao „bespogovornu toleranciju neugodnosti vezanih uz posao”. /23, str. 96./

Lojalnost organizaciji podrazumijeva promoviranje organizacije *outsiderima*, protežiranje organizacije od vanjskih prijetnji i predanost organizaciji u svim okolnostima. /15, str. 255./ *Discipliniranost*, kao dimenzija proaktivnog ponašanja, obuhvaća prihvaćanje pravila i procedura, bez potrebe za kontrolnim mehanizmima. Organizacijska discipliniranost sadržajno odgovara dimenzijama poput organizacijske poslušnosti, opće poslušnosti, uvažavanja pravila i procedura te dijelu konstrukta predanosti poslu. /39, str. 765. – 802./

Individualna inicijativa uključuje kreativnost i inovativnost – na dobrovoljnoj osnovi – ka poboljšanju vlastitih ili organizacijskih performansi. Preuzimanje dodatnih obveza, entuzijazam u radu i poticanje drugih istom su značajke individualne inicijative. Sadržajno odgovara konstruktima poput brižnosti; individualne inicijative; konstruktivnim sugestijama; entuzijazmu i dobrovoljnom preuzimanju radnih zadataka, te dijelu konstrukta predanosti poslu. /39, str. 765. – 802./ *Organ* napominje kako je individualnu inicijativu teško razlučiti od aktivnosti u okviru opisa posla, pa je to dio pojašnjenja zašto su insuficijentna empirijska istraživanja navedene dimenzije.

Kolektivni aktivizam predstavlja predanost organizacija na makro-razini, a uključuje: aktivno sudjelovanje u upravljanju, praćenje okoline kao i vanjskih prilika i prijetnji, te djelovanje u najboljem interesu organizacije. /23, str. 96./ Riječ je o bihevioralnoj manifestaciji pripadnosti široj zajednici odnosno organizaciji, a sadržajno odgovara konstruktima poput participacije u organizaciji /15, str. 255./ i zaštite organizacije. /14, str. 155./

Posljednja dimenzija proaktivnog ponašanja je *samo-razvoj*. Dobrovoljni angažman zaposlenika u poboljšanju vlastitog znanja, sposobnosti i vještina obuhvaćen je dimenzijom samo-razvoja, a *George* i *Brief* napominju kako je opisani samo-razvoj usmjeren postizanju što većeg doprinosa organizaciji. /13, str. 310. – 329./ Međutim, samo-razvoj nije potvrđen u dosadašnjim empirijskim istraživanjima, iako je za očekivati kako može poboljšati efektivnost organizacije. /32, str. 525./

Implikacije proaktivnog ponašanja zaposlenika mogu se analizirati u dvjema skupinama: 1) djelovanje na ocjenu uspješnosti pojedinog zaposlenika i pripadajući kompenzacijski

paket, upravljanje karijerom, itd., te 2) djelovanje na organizacijske rezultate i uspješnost. Proaktivno ponašanje može pridonijeti organizacijskoj uspješnosti na sljedeće načine:

- osnažujući produktivnost suradnika i menadžera,
- preusmjeravanjem resursa ka produktivnijoj svrsi,
- reduciranjem potrošnje ograničenih resursa za održavanjem postojećih funkcija organizacije,
- boljom koordinacijom aktivnosti unutar i između radnih grupa,
- većoj mogućnošću privlačenja i zadržavanja najuspješnijih zaposlenika,
- većoj stabilnošću poslovnih rezultata,
- efektivnijom prilagodbom organizacije na promjene iz okruženja. /30, str. 133. – 151./

Novija empirijska istraživanja bave se utvrđivanjem različitih kvalitativnih i kvantitativnih aspekata djelovanja proaktivnog ponašanja zaposlenika. Sveopći zaključak potvrđuje hipotezu o povezanosti proaktivnosti i organizacijske efektivnosti. /32, str. 546./

5. ULOGA MENADŽMENTA U RAZVOJU PROAKTIVNOSTI ZAPOSLENIKA

Proaktivnost zaposlenika je funkcija pripadajuće sposobnosti, motivacije i mogućnosti za apliciranje proaktivnog ponašanja. Dakako, vlastitim ponašanjem i oblikovanjem radnog okruženja menadžment može znatno djelovati na proaktivnost zaposlenika. Menadžment može utjecati na elemente funkcije proaktivnosti odnosno poticati i održavati proaktivno ponašanje zaposlenika. Motivi za proaktivno ponašanje mogu biti: individualni, grupni i/ili organizacijski. Osim želje, zaposlenici mogu smatrati kako je proaktivno ponašanje njihova dužnost i odgovornost prema drugima (menadžerima, suradnicima ili pak čitavoj organizaciji) ili pak moralna obveza.

Menadžment može utjecati na:

1. želju i potrebu suradnika za proaktivnim ponašanjem,
2. sposobnost prakticiranja proaktivnog ponašanja,
3. oblikovanje radnog okruženja, što konzekventno djeluje na izglednost prakticiranja proaktivnosti.

Prema teoriji „Put do cilja” efektivni lideri su oni koji motiviraju suradnike putem obrazloženja *putova* za ostvarivanje *ciljeva* i koji – po ostvarenju ciljeva – povećavaju materijalne naknade, promoviraju i/ili daju usmena priznanja suradnicima. *House* i suradnici su identificirali četiri tipa lidera u okviru teorije „Put do cilja” (podržavajući, instrumentalni, participativni i vođenje orijentirano na izvršenje zadatka), među kojima se instrumentalni i podržavajući potvrđuju kao značajni za iniciranje proaktivnog ponašanja suradnika. /17, str. 321. – 329./ Podržavajući lider, u komparaciji s instrumentalnim, se potvrđuje kao snažniji modus vodstva za proaktivno ponašanje zaposlenika. /36, str. 209. – 221./

Pravednost lidera, povjerenje i jasnoća uloge u organizaciji su važne determinante proaktivnog ponašanja zaposlenika. /22, str. 115. – 134./ Kada lider iskaže priznanje i po-

hvalu za performanse suradniku, tada će lider biti percipiran kao pravedan. Nadalje, ukoliko lider permanentno procjenjuje performanse zaposlenika, rezultat će biti sve jasnije razumijevanje pripadajuće uloge zaposlenika u organizaciji. Dakle, pravedan odnos lidera prema zaposlenicima je poticajan za proaktivnost putem:

- stvaranja osjećaja odgovornosti,
- izgradnje povjerenja i stvaranja osjećaja samopouzdanja u vlastiti doprinos organizaciji,
- povećanja zadovoljstva poslom,
- privrženosti menadžeru i potrebe da proaktivnim ponašanjem uzvrate menadžeru zbog njegove/njene pravednosti. /24, str. 97./

Odnos jasnoće uloge u organizaciji i proaktivnog ponašanja zaposlenika je kompleksan. Jasnoća uloge je povezana s proaktivnim ponašanjem zaposlenika samo ako je uloga definirana dovoljno opsežno kako bi uključivala i mogućnost za proaktivnost. Empirijska istraživanja potvrđuju povezanost između kontingencijskog sustava nagrađivanja – temeljenog na pravednosti i proaktivnog ponašanja zaposlenika. /28, str. 907. – 933./

Analizirajući literaturu o vodstvu, *Podsakoff i sur.* su identificirali transformacijsko vodstvo kao modus iniciranja proaktivnosti. /31, str. 107. – 142./ Za razliku od transakcijskog vodstva i mehanizama nagrađivanja ili sankcioniranja ponašanja, transformacijsko vodstvo postiže proaktivnost svojih zaposlenika:

- a) artikuliranjem vizije,
- b) modeliranjem ponašanja prema parametrima ponašanja lidera,
- c) usvajanjem grupnih ciljeva,
- d) osiguranjem podrške svakom pojedincu,
- e) intelektualnom stimulacijom,
- f) iskazivanjem velikih očekivanja (u smislu individualnih radnih performansi). /28, str. 907. – 933./

U razvoju proaktivnog ponašanja zaposlenika iznimno je važan koncept ovlašćivanja. *Kirkman i Rosen* definiraju ovlašćivanje kao multidimenzionalni koncept koji se odnosi na ovlaštene pojedince koji se osjećaju „sposobnijim” i „samostalnijim”, a njihov posao percipiraju kao više „svrsishodan”, te s većim „doprinosom”. /20, str. 131. – 167./ Menadžment provodi ovlašćivanje zaposlenika putem:

1. osnaživanja svrsishodnosti posla – naglašavanjem uloge svakog pojedinca kao važnog člana organizacije;
2. većom participacijom u odlučivanju – poticanjem aktivnog sudjelovanja u rješavanju problema i odlučivanju;
3. izražavanjem sigurnosti u sposobnosti i performanse pojedinca; i
4. poticanjem samostalnosti u načinu obavljanja zadataka. /9, str. 471. – 482./

Navedeni mehanizmi ovlašćivanja se potvrđuju kao pozitivni mehanizmi djelovanja na razvoj proaktivnog ponašanja zaposlenika.

Obilježja posla, kao i ponašanje menadžera, utječu na proaktivno ponašanje. Brojna empirijska istraživanja su potvrdila kako na motivaciju zaposlenika djeluju sljedeće osobine

zadataka: autonomnost, signifikantnost, povratna informacija, identitet, različitost (standardiziranost), međuovisnost zadataka i međuovisnost ciljeva, te intrinzično motivirajuća priroda zadatka. /5, str. 131. – 144./

Važno je ukazati kako obilježja grupe također mogu djelovati na proaktivnost zaposlenika. Teorijska i empirijska istraživanja potvrđuju djelovanje sljedećih obilježja: grupne kohezije, kvalitete odnosa između članova grupe, grupnog potencijala (kolektivno vjerovanje u efektivnost grupe) i procjene podrške tima (stupanj u kojem članovi procjenjuju kako tim cijeni njihov doprinos). /4, str. 1113. – 1132./

Proaktivnost može biti uvjetovana i organizacijskim obilježjima. *Organ, Podsakoff i MacKenzie* izdvajaju formalizaciju i nefleksibilnost organizacije, distancu između zaposlenika i drugih članova organizacije, procjenu organizacijske podrške, aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, te organizacijska ograničenja. /24, str. 122. – 132./

Iterativnost proaktivnog ponašanja zaposlenika je uvjetovana strukturalnom, psihološkom i funkcijskom distancom između zaposlenika i drugih članova organizacije. /1, str. 673. – 704./ Navedene distance utječu na motivaciju, sposobnost, te mogućnost aplikacije proaktivnosti u organizaciji.

Organizacijska ograničenja su različiti faktori koji otežavaju izvršavanje zadanog posla (npr. nedostatak opreme, financijskih resursa, vremena, treninga, itd). /27, str. 391. – 397./ Navedena ograničenja mogu imati posljedice na proaktivnost jer reduciraju prilike i motivaciju za proaktivno ponašanje. /18, str. 173./ Stoga, organizacijska ograničenja negativno djeluju na proaktivnost jer se zaposlenici orijentiraju na izvršavanje obveza u okviru opisa posla. Međutim, usprkos brojnim organizacijskim ograničenjima, u organizacijama s iznimno predanim zaposlenicima moguće je identificirati altruističko ponašanje i ostvarivanje organizacijskih ciljeva.

Kulturološka obilježja obuhvaćena dimenzijama distance moći i individualizam/kolektivizam utječu na percepciju proaktivnosti, kao i na proaktivno ponašanje. Kolektivistička društva, među ostalim, bilježe veću predanost organizaciji, snažnije povjerenje u menadžment, snažniju grupnu koheziju, itd. Dakle, kolektivistička društva obilježava veća inklinacija proaktivnom ponašanju. /26, str. 45. – 59./ *Paine* i *Organ* su označili društva s malom distancom moći kao društva s većom inklinacijom proaktivnom ponašanju. /26, str. 45. – 59./ Naime, u društvima male distance moći zaposlenici osjećaju veću odgovornost za rezultate jer dijele i ovlasti i odgovornosti s menadžmentom. Odnos zaposlenik – menadžer se promatra u terminima socijalne razmjene, pa će percepcija o pravednom odnosu rezultirati proaktivnim ponašanjem zaposlenika. Međusobno pomaganje, inicijativa i samorazvoj su također obilježja društva male distance moći i konzistentna su s fenomenom proaktivnosti. Važno je napomenuti kako su insuficijentna istraživanja utjecaja kulturoloških obilježja na proaktivno ponašanje zaposlenika, iako zaključci *Farh i sur.* i *Lam i sur.* ukazuju kako kulturološka obilježja mogu znatno djelovati na proaktivnost. /11, str. 421. – 444./

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Slika 1. prikazuje model koji je bio predmet testiranja u empirijskom istraživanju provedenom 2009. godine u velikim hrvatskim poduzećima (mjereno brojem zaposlenika). U razdoblju od šezdeset dana povrat je iznosio 96 popunjenih upitnika menadžera srednje i niže razine iz 33 različita poduzeća, što predstavlja stopu povrata od 7,35%.

Provedeno je predtestiranje na uzorku od 25 menadžera s ciljem analize razumljivosti pojedinih tvrdnji, uklanjanja mogućih problema s odgovaranjem na pojedine tvrdnje, te je preliminarno testirana i pouzdanost mjernih ljestvica.

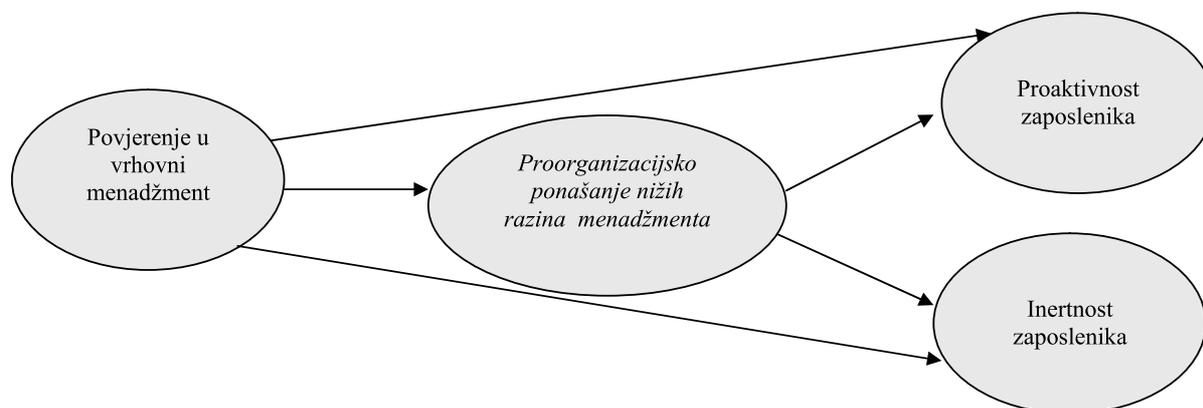
Analizom psihometrijskih osobina primijenjenih mjernih ljestvica utvrdila se pouzdanost. Zaključak analize pouzdanosti je sljedeći: sve primijenjene mjerne ljestvice posjeduju zadovoljavajuću razinu pouzdanosti. Tablica 1. prikazuje Cronbach alfa koeficijente za primijenjene mjerne ljestvice.

Tablica 1.: Cronbach alfa koeficijenti za primijenjene mjerne ljestvice

	Cronbach alfa koeficijent
proorganizacijsko ponašanje menadžera	0,832
kredibilitet vrhovnog menadžmenta	0,931
funkcija povjerenja u vrhovni menadžment	0,566
proaktivnost zaposlenika	0,833
inertnost zaposlenika	0,927

Prikazani Cronbach alfa koeficijenti upućuju na zaključak da primijenjene mjerne ljestvice posjeduju zadovoljavajuću razinu pouzdanosti.

Tvrdnje korištene u pojedinim mjernim ljestvicama prilagođene su iz već postojećih mjernih ljestvica koje se mogu naći u znanstvenoj literaturi imajući u vidu teorijsko značenje i sadržajni obuhvat pojedinih latentnih varijabli. Proorganizacijsko ponašanje menadžera je analizirano kao inkorporirana osobna odgovornost za aktivnosti organizacije, te postizanje ravnoteže svih interesno-utjecajnih skupina (uravnoteženja interesa internih interesno-utjecajnih skupina i vlastitih interesa, uravnoteženja interesa dioničara i vlastitih interesa, te uravnoteženja interesa internih i eksternih interesno-utjecajnih skupina). Fenomen povjerenja je definiran kao funkcija procijenjenog kredibiliteta povjerenika (vrhovnog menadžmenta) i sklonosti povjerenju nižih razina menadžmenta gdje je kredibilitet vrhovnog menadžmenta trodimenzionalni konstrukt procijenjene sposobnosti, benevolencije i integriteta vrhovnog menadžmenta. Proaktivnost i inertnost su se mjerili putem osam obrazaca ponašanja izvan opisa posla koji formalno nisu predmet ocjenjivanja zaposlenika. Dodatno je instrument sadržavao standardne opće podatke o ispitaniku (poziciju u poduzeću, spol, dob, obrazovanje, radni staž, te vlasništvo dionica poduzeća u kojem je ispitanik zaposlen).



Slika 1. Predloženi model

Provjerena je pouzdanost predloženog modela, te je utvrđeno kako je hi-kvadrat test znatno veći od kritičnog, što ukazuje na to da predloženi model ima dobru pouzdanost. Odstupanja su mala, što je potvrdio graf normalnih rezidua. Dodatna provjera je provedena konfirmativnom faktorskom analizom. Testirao se mjerni model kojim se pretpostavlja da svaka manifestna varijabla opterećuje samo jednu latentnu varijablu. U mjernom modelu se pretpostavilo i postojanje korelacije među latentnim varijablama, kako bi se testirala diskriminantna valjanost mjernih ljestvica. Također, u mjernom modelu se pretpostavlja nezavisnost mjernih pogrešaka kako bi se testirala jednodimenzionalnost pojedinih mjernih ljestvica. Indeksi odgovaranja modela podacima upućuju na zaključak da model izvršno odgovara empirijskim podacima, može se zaključiti da analizirane mjerne ljestvice posjeduju svojstvo jednodimenzionalnosti. Zaključak je kako prikupljeni empirijski podaci zadovoljavaju sve pretpostavke nužne za uspješnu primjenu metode modeliranja strukturnih jednadžbi.

Metodom modeliranja strukturnih jednadžbi analizirana je matrica korelacija analiziranih manifestnih varijabli. Parametri na temelju kojih se utvrdilo prihvaćanje/odbacivanje postavljene hipoteze procijenjeni su metodom najveće vjerodostojnosti (*engl. Maximum Likelihood, ML*).

Tablica 2.: Metoda najveće vjerodostojnosti za procjenu parametara

Metoda procjene: ML	Hi-Kvadrat Statistika: 2747,62
Funkcija razilaženja: 28,9	Stupnjevi slobode: 940
Maksimalni rezidualni kosinus: 9,79E-005	Hi-Kvadrat p-razina: 0,000000
Max. Abs. Gradient: 0,000789	Steiger-Lind RMSEA
Max. Abs. Constraint: 9,74E-008	
ICSF Kriterij: 4,51E-006	--->Točkasta procjena: 0,129
ICS Kriterij: 0,000319	-->Donja 90% Bound: 0,123
Granični uvjeti: 0	-->Gornja 90% Bound: 0,135
	RMS Stand. Rezidual: 0,124

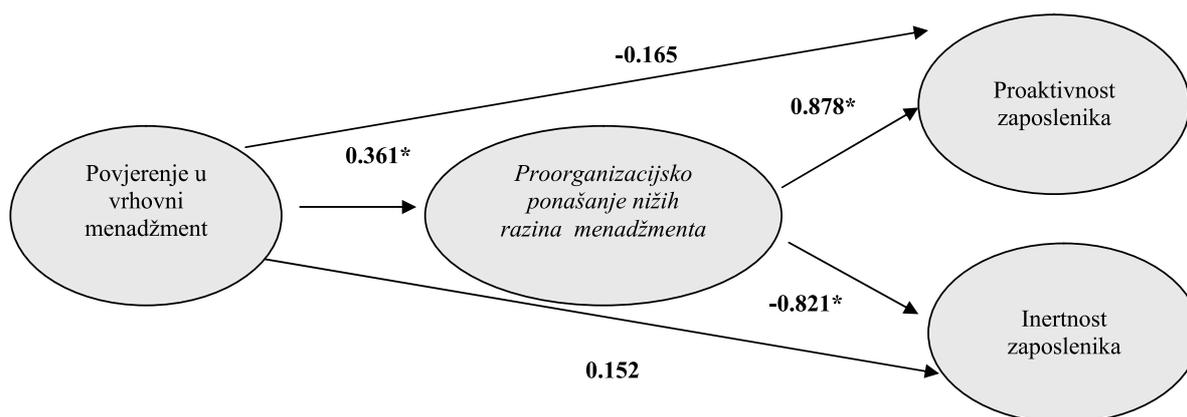
Prvi korak u analizi rezultata metode modeliranja strukturnih jednadžbi je utvrđivanje stupnja usklađenosti definiranog strukturnog modela analiziranim empirijskim podacima. Tablica 3. prikazuje indekse kojima se mjeri stupanj usklađenosti modela empirijskim podacima.

Tablica 3.: Indeksi usklađenosti modela empirijskim podacima

Indeks	Vrijednost
Joreskog GFI	0,871
Joreskog AGFI	0,858
Bentler-Bonett Normed Fit Index	0,835
Bentler-Bonett Non-Normed Fit Index	0,945
Bentler Comparative Fit Index	0,949
James-Mulaik-Brett Parsimonious Fit Index	0,793
Bollen's Rho	0,826
Bollen's Delta	0,948

Vrijednosti indeksa prikazanih u tablici 3. upućuju na zaključak da je razina usklađenosti definiranog strukturnog modela empirijskim podacima zadovoljavajuća, te da je definirani strukturni model prihvatljiv za daljnju analizu koja se odnosi na procjenu parametara strukturnog modela. Strukturni koeficijenti opisuju odnos između proorganizacijskog ponašanja nižih razina menadžmenta i ponašanja zaposlenika. Zaključak empirijskog istraživanja je sljedeći: proaktivnost će se povećati za 0,878 standardne devijacije ukoliko se proorganizacijsko ponašanje menadžmenta poveća za jednu standardnu devijaciju, te će se smanjiti inertnost za 0,821 standardne devijacije ukoliko se, i u ovom slučaju, proorganizacijsko ponašanje menadžmenta poveća za jednu standardnu devijaciju. Razvidno je pozitivno djelovanje ponašanja menadžmenta na ponašanje zaposlenika, što je važno za potvrđivanje uloge menadžmenta za razvoj proaktivnosti.

U modelu su inkorporirane direktne i indirektne relacije u smislu djelovanja povjerenja u vrhovni menadžment na proaktivnost i inertnost zaposlenika. Standardizirani strukturni koeficijenti nisu statistički značajni, što je konzistentno sa zaključcima brojnih istraživanja kako povjerenje u nadređenog menadžera snažnije korelira s varijablama vezanim uz posao pojedinca, dok povjerenje u vrhovni menadžment snažnije korelira s organizacijskim varijablama. Dakle, statistički nije značajno djelovanje vrhovnog menadžmenta na proaktivnost i inertnost zaposlenika jer je riječ o indirektnim relacijama uz napomenu kako je analiza provedena u velikim i kompleksnim organizacijama gdje je problem razvijanja povjerenja dodatno otežan jer pojedinci nemaju mogućnost uspostavljanja odnosa i inkrementalnog razvijanja povjerenja sa svim članovima. Vidljivo je da se procesi razvijanja povjerenja odvijaju samo na interpersonalnoj razini i u manjim grupama čime se gubi efikasnost formiranog povjerenja u kompleksnom sustavu. Međutim, potvrđeno je indirektno djelovanje povjerenja u vrhovni menadžment na ponašanje zaposlenika putem proorganizacijskog djelovanja nižih razina menadžmenta (strukturni koeficijent iznosi 0,361 i statistički je značajan).



* standardizirani strukturni koeficijenti su statistički signifikantni na razini $p < 0,001$

Slika 2. Strukturni model temeljen na empirijskim podacima

7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Obzirom da je istraživanje uloge menadžmenta i povjerenja na proaktivnost zaposlenika zapravo pionirsko istraživanje unutar i izvan granica Republike Hrvatske još uvijek

nisu moguća komparativna istraživanja ili primjerice, nadogradnje već rafiniranih instrumenata kao u nekim drugim segmentima discipline menadžmenta. Uz fenomen proaktivnosti zaposlenika (odnosno inertnosti), anketni upitnik je obuhvatio funkciju povjerenja, te proorganizacijsko ponašanje menadžera. S obzirom da je riječ o nizu distinktivnih fenomena u terminima metodoloških pristupa, anketni upitnik i izabrani uzorak istraživanja predstavljali su kompromisno, ali sveobuhvatno rješenje. Kao ograničenje istraživanja se može smatrati i primijenjena metodologija istraživanja. Neuključivanje svih mogućih odrednica analiziranih fenomena u strukturni model može se smatrati ograničenjem istraživanja. Naime, broj odrednica se morao ograničiti kako bi istraživanje bilo provedivo odnosno kako predloženi strukturni model ne bi bio presložen za analizu.

Usprkos navedenim ograničenjima provedenog empirijskog istraživanja, zaključci teorijskog i empirijskog istraživanja naglašavaju relevantnost proaktivnog ponašanja zaposlenika i ulogu menadžmenta u razvoju proaktivnosti zaposlenika.

LITERATURA:

1. Antonakis, J. i Atwater, L. (2002), Leader distance: A review and a proposed theory, *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, No. 1, str. 673. – 704.
2. Argyris, C. (1962) *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*, Belmont: Dorsey Press.
3. Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge: The Harvard Press.
4. Bishop, J. W., Scott, K. D. i Burroughs, S. M. (2000), Support, commitment, and employee outcomes in a team environment, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 6, str. 1113. – 1132.
5. Blakery, G. L., Andrews, M. C. i Fuller, J. (2003), Are chameleons good citizens? A longitudinal study of relationship between self-monitoring and organizational citizenship behavior, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, No. 2, str. 131. – 144.
6. Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley.
7. Caldwell, C., Karri, R. i Vollmar, P. (2006), Principal Theory and Principle Theory: Ethical Governance from Follower's Perspective, *Journal of Business Ethics*, Vol. 66, No. 2/3, str. 207. – 223.
8. Child, J. i McGrath R. G. (2001), Organizations unfettered: organizational form in an information-intensive economy, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1., str. 1135. – 1148.
9. Conger, J. i Kanungo, R. N. (1988), The empowerment process: Integrating theory and practice, *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, str. 471. – 482.
10. Fahr, J., Podsakoff, P. M. i Organ, D. W. (1990), Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction, *Journal of Management*, Vol. 16, No. 4, str. 705. – 722.
11. Farh, J. L., Earley, P. C. i Lin, S. C. (1997), Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 3, str. 421. – 444.

12. Galetić, L. i Pavić, I. (1995.), *Upravljanje plaćama*, Zagreb: RRIF.
13. George, J. M. i Brief, A. P. (1992), Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship, *Psychological Bulletin*, Vol. 112, No. 2, str. 310. – 329.
14. George, J. M. i Jones, G. R. (1997), Organizational spontaneity in context, *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, str. 153. – 170.
15. Graham, J. (1991) An Essay on Organizational Citizenship Behavior, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 4, No. 2, str. 249. – 270.
16. Griffin, R. W. (1991), Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes and Behaviors: A Long-Term Investigation, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 2, str. 425. – 435.
17. House, R. J. (1971), A path-goal theory of leader effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 3, str. 321. – 339.
18. Jex, S. M., Adams, G. A., Bachrach, D. G. i Sorenson, S. (2003), The impact of situational constraints, role stressors, and commitment on employee altruism, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 8, No. 3, str. 171. – 180.
19. Katz, D. i Kahn, R. L. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, New York: John Wiley.
20. Kirkman, B. i Rosen, B. (1997), A model of work team empowerment U: Woodman, R. i Pamore, W. (eds.) *Research in organizational change and development*, Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 10, str. 131. – 167.
21. Lawler, E. E. (1992), *The ultimate advantage: creating the high-involvement organization*, San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
22. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. i Rich, G. A. (2001), Transformational and transactional leadership and salesperson performance, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 29, No. 2, str. 115. – 134.
23. Organ, D. W. (1990), The subtle significance of job satisfaction, *Clinical Laboratory Management Review*, Vol. 4, str. 94. – 98.
24. Organ, D. W., Podsakoff, P. M. i MacKenzie, S. B. (2006), *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*, Thousand Oaks: Sage Publications.
25. Ouchi, W. G. (1980), Markets, bureaucracies, and clans, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, str. 129. – 141.
26. Paine, J. B. i Organ, D. W. (2000) The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observances, *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 1, str. 45. – 59.
27. Peters, L. H. i O'Connor, E. J. (1980), Situational constraints and work outcomes: The influences of a frequently overlooked construct, *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 3, str. 391. – 397.
28. Pillai, R., Schriesheim, C. A. i Williams, E. S. (1999), Fairness perception and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study, *Journal of Management*, Vol. 25, No. 6, str. 907. – 933.

29. Podrug, N. (2010.), *Odnosi uslužnosti između menadžerskih razina u velikim hrvatskim poduzećima*, doktorska disertacija, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb.
30. Podsakoff, P. M. i MacKenzie, S. B. (1997), The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research, *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, str. 133. – 151.
31. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. i Fetter, R. (1990), Transformational leaders behaviors and their effects on the follower's trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors, *Leadership Quarterly*, Vol. 1, No. 2, str. 107. – 142.
32. 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*, Vol. 26, No. 3, str. 513. – 563.
33. Pusić, E. (2005.), *Organizacija i upravne organizacije*, Rad 492. Razred za društvene znanosti 43, UDK 35.07, Zagreb: Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, str. 145. – 234.
34. Roethlisberger, F. J. i Dickson, W. J. (1939), *Management and the Worker*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
35. Rosow, J. M. i Zager, R. (1990), *New Roles for Managers*, Scarsdale, N.Y.: Work in America Institute.
36. Schnake, M., Cochran, D. S. i Dumler, M. P. (1995), Encouraging organizational citizenship: The effects of job satisfaction, perceived equity and leadership, *Journal of Management Issues*, Vol. 7, No. 2, str. 209. – 221.
37. Seltzer, J. i Bass, B. M. (1990), Transformational leadership: Beyond initiation and consideration, *Journal of Management*, Vol. 16, No. 4, str. 693. – 703.
38. Tipurić, D. ur. (2004.), *ESOP i hrvatsko poduzeće*, Zagreb: Sinergija.
39. Van Scotter, J. R. i Motowidlo, S. J. (1996), Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 5, str. 765. – 802.
40. Williams, L. J. i Anderson, S. (1991), Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, str. 98. – 107.