

## **Odnos crta ličnosti i stavova prema radu i organizaciji s odgovornim organizacijskim ponašanjem**

Nada Krapić, Sanda Pletikosić, Nina Grabar

Odsjek za psihologiju, Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci

---

### **Sažetak**

Cilj je provedenoga istraživanja bio ispitati odnos crta ličnosti (ekstraverzija, ugodnost, savjesnost, neuroticizam, otvorenost), zaokupljenosti poslom i odanosti organizaciji (afektivna, normativna, instrumentalna) s odgovornim organizacijskim ponašanjem i njegovim komponentama (interpersonalnim, organizaciji usmjerenim i odgovornim ponašanjem usmjerenim zadacima).

Ispitivanje je provedeno na 202 djelatnika jedne hrvatske hotelsko-ugostiteljske tvrtke. Ispitanici su ispunili Petofaktorski upitnik ličnosti, Skalu zaokupljenosti poslom, Upitnik odanosti organizaciji te Upitnik odgovornoga organizacijskog ponašanja.

Odnos je crta ličnosti i stavova prema radu i organizaciji s odgovornim organizacijskim ponašanjem ispitan hijerarhijskim regresijskim analizama, pri čemu su kao kriterijske varijable korišteni odgovorno organizacijsko ponašanje i tri njegove komponente. Za svaku su kriterijsku varijablu provedene dvije hijerarhijske regresijske analize, u kojima su u prvi korak uključene crte ličnosti, a u drugi stavovi prema radu i organizaciji te potom i obratno.

Rezultati su pokazali da su crte ličnosti i stavovi značajni prediktori odgovornoga organizacijskog ponašanja te da obje skupine prediktora imaju podjednaku prediktivnu snagu za objašnjenje varijance ovoga kriterija. Od crta ličnosti jedino se otvorenost, a od stavova zaokupljenost poslom, pokazala značajnim prediktorom kriterijske varijable, kao i njezinih triju komponenti. Dodatno, odgovorno ponašanje usmjereno zadacima značajno predviđa još i ekstraverzija. Kada su kao kriterijske varijable u hijerarhijske regresijske analize uvrštene pojedine komponente odgovornoga organizacijskog ponašanja, pokazalo se da crte ličnosti nešto malo bolje predviđaju odgovorno interpersonalno ponašanje, dok se stavovima prema radu i organizaciji nešto bolje predviđa odgovorno ponašanje usmjereno zadatku/poslu.

**Ključne riječi:** crte ličnosti, zaokupljenost poslom, odanost organizaciji, odgovorno organizacijsko ponašanje

---

## Uvod

Istraživanja koja se bave problematikom radnoga ponašanja ili radne izvedbe provode se već desetljećima, no među istraživačima još ne postoji jasna i prihvaćena taksonomija varijabli radnoga izvođenja. Jedan je od novijih prijedloga Johnsonova taksonomija (Johnson, 2003), odnosno hijerarhijski model u kojem su komponente izvođenja na višoj razini agregirani multidimenzionalni konstrukti ili matematičke funkcije dimenzija na nižim razinama. Na najvišoj razini ovaj autor predlaže tri komponente izvođenja: izvođenje zadataka, odgovorno organizacijsko ponašanje i adaptivno ponašanje. Pri tome se izvođenje zadataka odnosi na aktivnosti vezane uz izravne transformacije sirovine u proizvod ili uslugu te na servis i tehničko održavanje (Motowidlo, Borman i Schmitt, 1997), adaptivno ponašanje obuhvaća vještine prilagođavanja pojedinca promjenjivim zahtjevima okoline (Pulakos, Arad, Donovan i Plamondon, 2000), dok se odgovorno organizacijsko ponašanje (engl. OCB – *Organizational Citizenship Behavior*) odnosi na prosocijalna ponašanja koja nisu formalno prepoznata ni nagrađena od strane organizacije (Brief i Motowidlo, 1986).

Od navedenih su se komponenti istraživači najviše bavili samim izvođenjem zadataka, odnosno njegovim determinantama, jer se pretpostavljalo da kvalitetnije izvođenje ove komponente posla može najviše pridonijeti organizacijskim ciljevima. Ipak, u novije je vrijeme prepoznata i važnost odgovornoga organizacijskog ponašanja, jer zbirni utjecaj ovih ponašanja, kako pokazuju različita istraživanja, također ima značajne pozitivne učinke na organizaciju (Borman, 2004; Organ, 1997; Podsakoff, Blume, Whiting i Podsakoff, 2009).

Odgovorno je organizacijsko ponašanje multidimenzionalan konstrukt, međutim treba navesti da se istraživači nisu uspjeli usuglasiti oko broja i sadržaja njegovih dimenzija. U literaturi se tako može naći velik broj različitih faceta kao što su pomažuća ponašanja, tzv. sportska ponašanja, koja podrazumijevaju nošenje s organizacijskim poteškoćama i nepredvidivostima bez žaljenja i prigovaranja, odanost organizaciji, generalizirana suradnja, individualna inicijativa, lojalnost organizaciji te vlastiti razvoj (Podsakoff, MacKenzie, Pain i Bachrach, 2000), a u većini su istraživanja najčešće korištene dvije dimenzije ovoga konstrukta – altruizam i generalizirana suradnja. Altruizam se odnosi na ponašanja usmjerena pojedincima u situacijama "licem u lice", gdje je cilj pomoći drugoj osobi, dok generalizirana suradnja obuhvaća ponašanja koja neizravno koriste drugim zaposlenicima kroz poboljšanje funkcioniranja organizacije (Nikolaou i Robertson, 2001).

Analizom postojećih modela odgovornoga organizacijskog ponašanja Coleman i Borman (2000) postavili su integrirani model hijerarhijske strukture koji obuhvaća tri široke dimenzije: interpersonalnu, organizacijsku i usmjerenu na posao/zadatak, a, kako navode autori, dimenzije se razlikuju prema tome tko ostvaruje korist od takva ponašanja – pojedinac, organizacija ili posao/zadatak. Ovaj model predstavlja

sveobuhvatan opis domene odgovornoga ponašanja u organizaciji, a autori smatraju da su njegove različite hijerarhijske razine različito korisne za istraživanje pojedinih fenomena u organizacijskoj psihologiji.

Model Colemana i Bormana obuhvaća velik broj različitih dimenzija odgovornoga ponašanja koje su opisane i u drugim višedimenzionalnim modelima (npr. Morrison, 1994; Organ, 1988; Smith, Organ i Near, 1983; Van Scotter i Motowidlo, 1996; Williams i Anderson, 1991). Dimenzija odgovorne interpersonalne izvedbe obuhvaća pomaganje i kooperaciju, socijalnu participaciju i interpersonalnu facilitaciju. Druga dimenzija, odgovorna izvedba usmjerena organizaciji, obuhvaća lojalnost organizaciji, generaliziranu suradnju, sportska ponašanja, građansku predanost i poslušnost, dok posljednja dimenzija, odgovorna izvedba usmjerena zadatku/poslu, obuhvaća ustrajnost na zadatku, savjesnost prema zadatku/poslu i funkcionalnu participaciju.

Većina istraživanja antecedenata odgovornoga organizacijskog ponašanja usmjerila se na crte ličnosti te stavove prema radu i organizaciji.

Istraživanja usmjerena na crte ličnosti nedvosmisleno pokazuju da se na temelju crta petofaktorskoga modela može predvidjeti hoće li pojedinac pokazati pojedine oblike odgovornoga ponašanja u organizaciji ili neće (Ahmadi, 2010; Kumar, Bakhshi i Rani, 2009). Pokazalo se npr. da je savjesnost značajan prediktor generalizirane suradnje, a ugodnost altruizma (Konovsky i Organ, 1996). Slične su rezultate dobili i Organ i Ryan (1995). Naime, u njihovoj su se metaanalizi savjesnost i ugodnost pokazale kao značajni prediktori i altruizma i generalizirane suradnje. Van Scotter i Motowidlo (1996) izvijestili su također da su ekstraverzija i ugodnost snažno povezane s interpersonalnom facilitacijom, komponentom kontekstualne izvedbe, odnosno odgovornoga organizacijskog ponašanja. S druge strane, istraživanje koje su proveli Nikolaou i Robertson (2001) pokazalo je da postoje razlike u vezi ličnosti s odgovornim ponašanjem u organizaciji s obzirom na vrstu posla. Tako se otvorenost pokazala značajnim prediktorom altruizma, ali samo za poslove koji uključuju interpersonalnu interakciju. Zaposlenici koji imaju visoku otvorenost lakše osvaruju kvalitetne kontakte s kolegama i klijentima, što se u konačnici odražava na njihovu radnu izvedbu, pa tako i na odgovorna ponašanja u koja se upuštaju. U metaanalizi koju su proveli Hurtz i Donovan (2000) savjesnost, emocionalna stabilnost i ugodnost pokazale su se, pak, značajnim prediktorima interpersonalne facilitacije kroz različite tipove zanimanja.

Osim crta ličnosti istraživanja pokazuju da je radnu izvedbu moguće predvidjeti i na temelju stavova prema radu i organizaciji. Pri tome je najčešće u središtu interesa uloga zadovoljstva poslom, dok su znatno manje ispitivani zaokupljenost poslom i odanost organizaciji.

Zaokupljenost poslom podrazumijeva stupanj u kojem se osoba psihološki identificira s vlastitim poslom ili stupanj u kojem je osobi posao važan za sliku o sebi (Lodahl i Kejner, 1965). Odanost je organizaciji, s druge strane, višedimenzionalan konstrukt i uključuje afektivnu, normativnu i instrumentalnu

komponentu odanosti organizaciji (Allen i Meyer, 1990). Prema Allen i Meyeru (1990) afektivna komponenta podrazumijeva pojedinačnu emocionalnu privrženost organizaciji, normativna se odnosi na njegov osjećaj obveze da ostane u organizaciji zbog npr. internalizacije njezinih ciljeva, vrijednosti i normi, dok se instrumentalna odanost odnosi na pojedinačnu težnju za ostajanjem u organizaciji temeljenu na cijeni njezina napuštanja (pojedinci ostaju u organizaciji jer je trebaju).

Velik se broj istraživanja uloge zaokupljenosti poslom bavio njezinim odnosom s otkazom i izostancima s posla, gdje se u interakciji s organizacijskom odanošću ona pokazala kao značajan prediktor. Naime, zaposlenici s visokom zaokupljenošću poslom i visokom odanošću organizaciji manje izostaju s posla i rjeđe daju otkaz (Blau i Boal, 1987). U longitudinalnom se istraživanju koje je proveo Keller (1997) zaokupljenost poslom u prvom mjerenju pokazala značajnim prediktorom radne izvedbe u drugoj točki mjerenja.

U metaanalizi koju su proveli Podsakoff, MacKenzie i Bommer (1996) odanost se organizaciji pokazala prediktivnom za altruizam, savjesnost prema zadatku/poslu, ljubaznost, lojalnost organizaciji te sportska ponašanja, a u metaanalizi Organa i Ryana (1995) pokazala se prediktivnom za generaliziranu suradnju dok se afektivna odanost pokazala značajnim prediktorom altruizma i generalizirane suradnje.

Od svih se triju komponenti odanosti organizaciji najprediktivnijom za radne ishode pokazala afektivna odanost (Mathieu i Zajac, 1990), no u nekim je istraživanjima njezina prediktivna valjanost moderirana tipom zanimanja (Keller, 1997) i položajem zaposlenika u hijerarhiji organizacije (Meyer, Paunonen, Gellatly, Coffin i Jackson, 1989).

S obzirom da dostupni podaci iz literature upućuju na povezanost crta ličnosti i stavova prema radu i organizaciji sa specifičnim oblicima odgovornoga organizacijskog ponašanja, u ovom se istraživanju nastojao provjeriti odnos crta ličnosti petofaktorskoga modela (ekstraverzija, ugodnost, savjesnost, neuroticizam, otvorenost), zaokupljenosti poslom i odanosti organizaciji (afektivna, normativna, instrumentalna) koristeći kao kriterijsku varijablu odgovorno organizacijsko ponašanje, odnosno tri njegove komponente prema modelu Colemana i Bormana (2000): odgovornu interpersonalnu izvedbu, odgovornu izvedbu usmjerenu organizaciji te odgovornu izvedbu usmjerenu zadatku/poslu.

Nastojalo se, naime, odgovoriti na pitanje u kojoj mjeri crte ličnosti petofaktorskoga modela i navedeni stavovi prema radu i organizaciji predviđaju odgovorno organizacijsko ponašanje i pojedine njegove komponente te kakva je prediktivna snaga stavova nakon što se isključe efekti crta ličnosti s obzirom da oni dijelom proizlaze iz dispozicijskih obilježja. Na temelju je dosadašnjih nalaza pretpostavljeno da će crte ličnosti značajno predviđati odgovorna organizacijska ponašanja, pri čemu će se savjesnost, ugodnost i otvorenost pokazati najvažnijim prediktorima. Stavovi prema radu i organizaciji također bi trebali značajno

predviđati ova ponašanja, a značajnim samostalnim prediktorima mogli bi se pokazati i zaokupljenost poslom i odanost organizaciji. Pretpostavljeno je, nadalje, da bi odgovorno interpersonalno ponašanje najbolje mogle predviđati otvorenost, ugodnost, ekstraverzija, savjesnost, zaokupljenost poslom i afektivna odanost, odgovorno ponašanje usmjereno organizaciji savjesnost, ugodnost, zaokupljenost poslom te afektivna odanost, a odgovorno ponašanje usmjereno zadatku, savjesnost, odanost organizaciji i zaokupljenost poslom. Crte ličnosti bi pri tom trebale imati nešto veću prediktivnu snagu od stavova prema radu i organizaciji, a stavovi bi dodatno objašnjavali varijancu odgovornoga organizacijskog ponašanja i nakon isključenja efekata crta ličnosti. Rezultati koji bi upućivali na značajnu inkrementalnu valjanost stavova prema radu povrh crta ličnosti mogu, naime, imati implikacije na korisnost ovoga skupa varijabli u predviđanju odgovornoga ponašanja pojedinca u organizaciji.

## Metoda

### *Ispitanici*

Istraživanje je provedeno na zaposlenicima jedne veće hrvatske hotelsko-ugostiteljske tvrtke. Među 202 ispitanika bilo je 128 žena i 84 muškarca, raspona dobi od 19 do 60 godina, prosječne starosti 41.12 godina ( $SD=9.75$ ). Najviše je bilo ispitanika sa srednjom stručnom spremom (63.9%), nešto manje s visokom (14.4%) ili višom (11.9%), dok ih je najmanje bilo s nižom stručnom spremom (7.9%) ili specijalizacijom (0.5%). Prosječna je dužina ukupnoga radnog staža ispitanika iznosila 19 godina, dok je prosječna dužina staža u navedenom poduzeću 16 godina.

### *Instrumenti*

*Petofaktorski upitnik ličnosti, BFI* (Benet-Martinez i John, 1998) – BFI se sastoji od 44 čestice formulirane u obliku kratkih fraza koje se temelje na pridjevima osobina koji su prototip petofaktorskoga modela. Cilj je stvaranja ovoga upitnika bio razviti mjeru koja omogućava učinkovitu i fleksibilnu procjenu pet dimenzija kada diferencirana procjena pojedinih faceta nije potrebna, a provjerom faktorske strukture na hrvatskom jeziku potvrđena je izvorna struktura upitnika (Kardum, Gračanin i Hudek-Knežević, 2006). Alfa-koeficijenti pouzdanosti dobiveni na američkom i kanadskom uzorku kreću se od .75 do .90, s prosjekom iznad .80, a tromjesečna test-retest analiza pouzdanosti ima prosjek od .85 (John i Srivastava, 1999). Zadatak je ispitanika da na skali Likertova tipa od 1 (*uopće se ne slažem*) do 5 (*u potpunosti se slažem*) procijene u kojoj se mjeri pojedina tvrdnja odnosi na njih. Ukupan se rezultat za svaku skalu dobiva zbrajanjem procjena na česticama koje sadrži pojedini faktor. Deskriptivni podaci i koeficijenti pouzdanosti

za pet faktora ovoga upitnika ličnosti kao i za druge korištene mjere prikazani su u rezultatima u Tablici 1.

*Skala zaokupljenosti poslom* (Lodahl i Kejner, 1965) – sastoji se od 6 tvrdnji i predstavlja najčešće korištenu skraćenu verziju upitnika od 20 čestica koji su razvili Lodahl i Kejner (1965). Tvrdnje iz skraćene verzije najbolje reprezentiraju psihološku identifikaciju zaposlenika s poslom koji on obavlja. Zadatak je ispitanika da na skali Likertova tipa od 1 (*uopće se ne slažem*) do 5 (*u potpunosti se slažem*) procijene slaganje sa svakom navedenom tvrdnjom.

*Upitnik odanosti organizaciji* (Meyer, Allen i Smith, 1993) – odanost organizaciji mjerena je novom revidiranom verzijom skale afektivne, instrumentalne i normativne komponente odanosti, koju je na hrvatskom jeziku validirala Maslić-Seršić (2000). Upitnik sadrži 18 čestica (po 6 za svaku komponentu), a od ispitanika se traži da za svaku pojedinu česticu procijene na skali Likertova tipa od 1 (*uopće se ne slažem*) do 7 (*u potpunosti se slažem*) koliko se s njom slažu odnosno ne slažu. Ukupan se rezultat ispitanika za pojedinu komponentu dobiva zbrajanjem procjena na česticama koje sačinjavaju tu komponentu.

*Upitnik odgovornoga organizacijskog ponašanja* (Coleman i Borman, 2000) – mjeri ponašanja koja nisu eksplicitno određena pravilima i postupcima organizacije, a pridonose boljoj produktivnosti same organizacije. Iako nisu dio formalnoga opisa posla, niti su povezana sa sustavom nagrađivanja, u organizaciji postoje očekivanja takvih ponašanja od strane kolega ili nadređenih. Upitnik se sastoji od 27 čestica, a istraživanje je Colemana i Borman (2000) pokazalo da upitnik sadrži tri komponente: interpersonalno odgovorno ponašanje, odgovorno ponašanje usmjereno organizaciji te odgovorno ponašanje usmjereno zadatku/poslu. Zadatak je ispitanika bio da za svaku česticu na skali Likertova tipa od 1 (*nikada*) do 5 (*gotovo uvijek*) procijene koliko su se u posljednjih godinu dana na poslu ponašali na navedeni način. Koeficijenti pouzdanosti drugih istraživanja (Coole, 2003; Motowidlo i Van Scotter, 1994) kreću se od .94 do .95. I ovdje se ukupan rezultat za svaku skalu računao zbrajanjem procjena na česticama koje sadrži pojedini faktor.

### *Postupak*

Zaposlenicima je tvrtke prezentirano da se ispitivanje provodi u istraživačke svrhe te da je njihovo sudjelovanje dragovoljno. Ispitivanja su se provodila prema unaprijed dogovorenom rasporedu, bila su anonimna, a provođena su sa skupinama od po dvadesetak ispitanika. Svaki je ispitanik ispunio kratak upitnik u kojem su se tražili socio-demografski podaci, Petofaktorski upitnik ličnosti (BFI), Skalu zaokupljenosti poslom, Upitnik odanosti organizaciji te Upitnik odgovornoga

organizacijskog ponašanja. Za svaki je pojedini upitnik bila navedena posebna uputa. Vrijeme ispunjavanja upitnika nije bilo ograničeno, a tijekom samoga rada, ako je bilo potrebno, ispitanicima su pružena dodatna objašnjenja. Izvršena je i rotacija upitnika kako bi se izbjegao efekt redosljeda ispunjavanja upitnika.

## Rezultati

Najprije su izračunati osnovni deskriptivni parametri za sve mjere korištene u ovom istraživanju, a prikaz se tih vrijednosti može vidjeti u Tablici 1.

*Tablica 1.* Broj čestica, aritmetičke sredine (M), standardne devijacije (SD), pouzdanosti tipa Cronbach alfa ( $\alpha$ ) te rasponi rezultata postignutih na svim korištenim mjerama

Mjere	Broj čestica	M	SD	$\alpha$	Raspon vrijednosti
<b>Crte ličnosti</b>					
Ekstraverzija	8	29.64	4.52	.66	14–40
Ugodnost	9	36.68	4.32	.62	25–45
Savjesnost	9	38.49	4.82	.68	27–45
Neuroticizam	8	17.15	4.97	.74	8–35
Otvorenost	10	37.54	4.82	.67	22–48
<b>Stavovi prema radu i organizaciji</b>					
Zaokupljenost poslom	6	23.00	3.24	.62	12–30
Odanost organizaciji	18	61.99	10.36	.84	33–88
Afektivna odanost	6	21.75	4.12	.72	9–30
Normativna odanost	6	19.96	4.41	.74	8–30
Instrumentalna odanost	6	20.18	4.52	.71	7–30
<b>Odgovorno organizacijsko ponašanje</b>					
Odgovorno organizacijsko ponašanje	27	106.79	14.01	.92	55–135
Interpersonalno odgovorno ponašanje	8	30.83	4.78	.80	17–40
Odgovorno ponašanje usmjereno organizaciji	12	47.65	6.76	.85	21–60
Odgovorno ponašanje usmjereno zadatku/poslu	7	28.31	3.83	.75	15–35

Kao što je vidljivo iz Tablice 1., većina skala ima zadovoljavajuću pouzdanost unutarnje konzistencije tipa Cronbach alfa, dok su nešto niže pouzdanosti od uobičajenih dobivene za skale ugodnosti i zaokupljenosti poslom.

U nastavku su izračunate korelacije između prediktorskih varijabli: crta ličnosti petofaktorskoga modela i stavova prema radu i organizaciji, između prediktorskih i kriterijskih varijabli – odgovornoga organizacijskog ponašanja i njegovih komponenti te između kriterijskih varijabli. Ove su korelacije prikazane u Tablici 2.

Tablica 2. Korelacije crta ličnosti i stavova prema radu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Ekstraverzija	-											
2. Ugodnost	.04	-										
3. Savjesnost	.38**	.38**	-									
4. Neuroticizam	-.33**	-.37**	-.49**	-								
5. Otvorenost	.33**	.22**	.31**	-.14*	-							
6. Zaokupljenost poslom	.17*	.11	.32**	-.15*	.17*	-						
7. Afektivna odanost	.20**	.13	.22**	-.21**	.16*	.58**	-					
8. Normativna odanost	.15*	.18*	.22**	-.19**	.15*	.55**	.66**	-				
9. Instrumentalna odanost	-.03	.09	.04	.10	-.01	.40**	.29**	.40**	-			
10. Odgov. organiz. ponašanje	.31**	.10	.30**	-.20**	.46**	.46**	.40**	.37**	.09	-		
11. Interper. odgov. ponašanje	.30**	.10	.22**	-.18*	.44**	.37**	.34**	.30**	.06	.91**	-	
12. Odgov. ponaš. usmjer. organiz.	.24**	.11	.31**	-.22**	.42**	.43**	.41**	.39**	.09	.93**	.75**	-
13. Odgov. ponaš. usmjer. zad./poslu	.34**	.06	.28**	-.12	.39**	.49**	.32**	.30**	.09	.88**	.78**	.72**

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ 

Odgov. organiz. ponašanje – Odgovorno organizacijsko ponašanje;

Interper. odgov. ponašanje – Interpersonalno odgovorno ponašanje;

Odgov. ponaš. usmjer. organiz. – Odgovorno ponašanje usmjereno organizaciji;

Odgov. ponaš. usmjer. zad./poslu – Odgovorno ponašanje usmjereno zadatku/poslu

Sve su korelacije među faktorima ličnosti značajne osim one između ugodnosti i ekstraverzije. Pri tom neuroticizam negativno korelira sa svim crtama, dok su ostale veze pozitivne. Korelacije se kreću u rasponu od -.49 između neuroticizma i savjesnosti do .38 između savjesnosti i ekstraverzije te savjesnosti i ugodnosti. Korelacije su među komponentama odanosti organizaciji značajne i pozitivne, a kreću se od .29 između instrumentalne i afektivne odanosti do .66 između afektivne i normativne odanosti. Korelacije među stavovima prema radu i organizaciji pokazuju da su svi mjereni stavovi također značajno pozitivno povezani, a korelacije se kreću u rasponu od .40 između instrumentalne odanosti i zaokupljenosti poslom do .58 između afektivne odanosti i zaokupljenosti poslom. Kao što je vidljivo, instrumentalna odanost nije značajno povezana ni s jednom crtom, dok je normativna odanost povezana sa svih pet crta ličnosti. Zaokupljenost poslom i afektivna odanost povezane su sa svim osobinama ličnosti osim s ugodnosti. Sve su značajne veze između stavova prema radu i organizaciji i crta ličnosti pozitivne, osim veze s neuroticizmom koja je negativna.

Analiza korelacija među kriterijskim varijablama pokazuje da su sve veze značajne i pozitivne, a kreću se od .72 između odgovornoga ponašanja



usmjerenoga organizaciji i odgovornoga ponašanja usmjerenog zadatku/poslu do .78 između odgovornoga ponašanja usmjerenoga zadatku/poslu i interpersonalnoga odgovornog ponašanja.

Korelacije između prediktorskih i kriterijskih varijabli pokazuju da su od dimenzija petofaktorskoga modela otvorenost, savjesnost i ekstraverzija pozitivno povezane s odgovornim organizacijskim ponašanjem i njegovim trima komponentama, dok je neuroticizam negativno povezan s navedenim varijablama, osim s odgovornim ponašanjem usmjerenim zadatku/poslu, s kojim ne korelira značajno. I afektivna i normativna odanost pozitivno su povezane s odgovornim organizacijskim ponašanjem i njegovim trima komponentama, dok instrumentalna odanost ne korelira značajno ni s jednom kriterijskom varijablom.

Kako bi se utvrdilo u kojoj mjeri crte ličnosti i stavovi prema radu i organizaciji predviđaju odgovorno organizacijsko ponašanje i njegove komponente te je li veća prediktivna snaga crta ličnosti ili navedenih stavova, provedena su dva niza hijerarhijskih regresijskih analiza. U prvom su nizu crte ličnosti korištene kao prediktorske varijable u prvom koraku, a stavovi prema radu i organizaciji u drugom, dok je u drugom nizu redosljed uključivanja prediktorskih varijabli u analizu bio obrnut.

U Tablici 3. prikazani su rezultati hijerarhijske regresijske analize za kriterij odgovorno organizacijsko ponašanje te njegove komponente, u kojoj su crte ličnosti uključene kao prediktorske varijable u prvom, a stavovi prema radu i organizaciji u drugom koraku.

Dobiveni rezultati pokazuju da crte ličnosti značajno predviđaju odgovorno organizacijsko ponašanje, pri čemu se otvorenost pokazuje kao značajan samostalan prediktor. Stavovi prema radu i organizaciji, uključeni u drugom koraku, također značajno predviđaju ovo ponašanje objašnjavajući dodatnih 15% varijance, pri čemu se zaokupljenost poslom pokazala kao značajan samostalan prediktor.

Rezultati su hijerarhijske regresijske analize u kojoj je zamijenjen redosljed uključivanja prediktorskih varijabli pokazali da crte ličnosti, uključene u drugom koraku, i u ovom slučaju značajno predicičaju odgovorno ponašanje na radu objašnjavajući dodatnih 14% varijance, pri čemu se otvorenost također pokazala kao značajan prediktor.

Iz rezultata navedenih regresijskih analiza vidljivo je, dakle, da crte ličnosti i stavovi prema radu i organizaciji imaju podjednaku prediktivnu snagu u predikciji odgovornoga organizacijskog ponašanja.

Tablica 3. Rezultati hijerarhijskih regresijskih analiza za kriterij odgovorno organizacijsko ponašanje te njegove komponente: interpersonalno odgovorno ponašanje, odgovorno ponašanje usmjereno organizaciji i odgovorno ponašanje usmjereno zadatku/poslu

Prediktori	Odgovorno organizacijsko ponašanje	Interpersonalno odgovorno ponašanje	Odgovorno ponašanje usmjereno organizaciji	Odgovorno ponašanje usmjereno zadatku/poslu
<b>1. korak</b>	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Crte ličnosti</b>				
Ekstraverzija	.09	.12	-.00	.18**
Ugodnost	-.05	-.20	-.08	-.04
Savjesnost	.03	-.60	.09	.03
Neuroticizam	-.03	-.50	-.06	.06
Otvorenost	.34**	.34**	.32**	.26**
R <sup>2</sup>	.26**	.23**	.22**	.22**
<b>2. korak</b>				
<b>Stavovi prema radu i organizaciji</b>				
Zaokupljenost poslom	.30**	.24**	.22**	.44**
Afektivna odanost	.11	.11	.15	-.01
Normativna odanost	.11	.06	.14	.06
Instrumentalna odanost	-.10	-.08	-.08	-.10
R <sup>2</sup>	.41**	.32**	.37**	.38**
$\Delta R$	.14**	.10**	.14**	.16**

\*\*  $p < .01$

Crte ličnosti i stavovi prema radu i organizaciji pokazali su se prediktivnima i za sve tri kriterijske varijable. Crtama se, naime, objašnjava 23% varijance odgovornoga interpersonalnog ponašanja, dok stavovi prema radu i organizaciji objašnjavaju dodatno još 9% varijance ovoga kriterija; crte objašnjavaju 22% odgovornoga ponašanja usmjerenoga organizaciji, dok stavovi pridonose objašnjenju još 14% varijance toga kriterija; i na kraju crte objašnjavaju 22% varijance odgovornoga ponašanja usmjerenog zadatku/poslu, a stavovi još 16% varijance navedenoga kriterija. Od crta ličnosti kao značajan se prediktor ističe otvorenost i to za sve tri kriterijske varijable, dok se ekstraverzija dodatno pokazala prediktivnom samo za odgovorno ponašanje usmjereno zadatku/poslu. Također, zaokupljenost se poslom pokazala značajnim prediktorom za sve tri kriterijske varijable.

U situaciji kada je redosljed uključivanja prediktorskih varijabli bio obrnut pokazalo se da crte ličnosti uključene u drugom koraku dodatno objašnjavaju još 14% varijance odgovornog interpersonalnoga ponašanja, 11% varijance odgovornoga ponašanja usmjerenoga organizaciji te 12% varijance odgovornoga ponašanja usmjerenoga zadatku/poslu.

Može se zaključiti da je na temelju crta ličnosti i stavova prema radu i organizaciji moguće predvidjeti i sve tri komponente odgovornoga organizacijskog ponašanja. Crte ličnosti nešto malo bolje predviđaju odgovorno interpersonalno ponašanje, dok se stavovima nešto bolje predviđa odgovorno ponašanje usmjereno zadatku/poslu.

## Rasprava

Rezultati ispitivanja odnosa crta ličnosti (ekstraverzija, ugodnost, savjesnost, neuroticizam i otvorenost) i stavova prema radu i organizaciji (zaokupljenost poslom i odanost organizaciji) s odgovornim organizacijskim ponašanjem i njegovim komponentama samo su djelomično potvrdili postavljene hipoteze.

Pokazalo se, naime, sukladno nalazima iz literature (npr. Hurtz i Donovan, 2000; Organ i Ryan, 1995), da crte ličnosti značajno predviđaju odgovorno organizacijsko ponašanje i njegove komponente, međutim od svih se dimenzija petofaktorskoga modela samo otvorenost pokazala samostalnim prediktorom ovoga ponašanja.

Iako se u metaanalizama (npr. Organ i Ryan, 1995) otvorenost ne pojavljuje kao značajan prediktor odgovornoga organizacijskog ponašanja, neka istraživanja pokazuju da je njezin utjecaj moderiran vrstom posla koju osoba obavlja (Nikolaou i Robertson, 2001). Kod poslova koji zahtijevaju značajniju interakciju s nadređenima, kolegama ili klijentima, a u koje spadaju i poslovi ugostiteljske djelatnosti, pokazalo se da otvorenost ima značajnu prediktivnu snagu. Moguće je da je za zaposlenike koji na radnom mjestu moraju ostvariti uspješnu interakciju s drugim ljudima nužno biti otvoren za ideje, prijedloge i osjećaje ljudi s kojima se radi. Zaposlenici koji imaju nisku otvorenost mogu imati teškoća u ostvarivanju kvalitetnih osobnih kontakata s kolegama i klijentima jer teže prihvaćaju različitosti i varijacije među njima, što se u konačnici odražava na njihovu radnu izvedbu, pa tako i na odgovorna ponašanja koja manifestiraju (Nikolaou i Robertson, 2001).

Od samih se početaka ispitivanja odnosa dispozicijskih varijabli s radnim ishodima savjesnost pokazuje kao stabilan prediktor. Kroz nekoliko je metaanaliza jasno pokazana njezina važnost i za predviđanje odgovornoga ponašanja na radu (Organ i Ryan, 1995), dok primarne studije pokazuju kako je ova crta značajan prediktor generalizirane suradnje, altruizma i boljega izvođenja posla (Konovsky i Organ, 1996). Iako ova dimenzija u provedenom istraživanju značajno korelira s kriterijskom varijablom, nije se pokazala značajnim samostalnim prediktorom ni odgovornoga organizacijskog ponašanja ni njegovih komponenti, što nije u skladu s očekivanjima. Na temelju prethodnih istraživanja očekivano je također i da će se ugodnost pokazati značajnim prediktorom kriterijske varijable. Međutim, ni ova dimenzija, koja jednako tako kao i savjesnost značajno korelira s odgovornim organizacijskim ponašanjem, nije imala snagu značajnoga prediktora. U literaturi se

ugodnost navodi kao važan prediktor altruizma i interpersonalne facilitacije koje predstavljaju komponente odgovorne interpersonalne izvedbe (Hurtz i Donovan, 2000; Van Scotter i Motowidlo, 1996). Izostanak očekivanih značajnih doprinosa pojedinih crta ličnosti u skladu je s nekim istraživanjima u kojima su sudjelovali zaposlenici poduzeća male ili srednje veličine, kao što je slučaj s ovim istraživanjem (Nikolaou i Robertson, 2001). Kako navode Nikolaou i Robertson (2001), moguće je da su takvi nalazi posljedica selekcijskih procedura u poduzećima navedene veličine, u okviru kojih najčešće nisu korištene mjere crta ličnosti.

I stavovi prema radu i organizaciji pokazali su se značajnim prediktorima odgovornoga ponašanja na radu, što je u skladu s nalazima drugih istraživača. Još su se rana istraživanja doprinosa karakteristika zaposlenika odgovornom organizacijskom ponašanju bavila ispitivanjem generalnoga faktora koji pridonosi moralu zaposlenika (Bateman i Organ, 1983; O'Reilly i Chatman, 1986). Taj se generalni faktor morala nalazi u podlozi zadovoljstva poslom, odanosti organizaciji, percepcije pravednosti i podrške vođi. Navedene su varijable vrlo često korištene u istraživanjima i pokazuju značajnu povezanost s odgovornim ponašanjem u organizaciji (korelacije se kreću od .23 do .31) te se stoga smatraju njegovim važnim determinantama (Podsakoff i sur., 2000).

Pri ispitivanju povezanosti stavova prema radu i organizaciji s odgovornim ponašanjem, osim zaokupljenosti poslom, korištena je i mjera odanosti organizaciji kao jednodimenzionalnoga konstrukta. S obzirom na rezultate nekih metaanaliza (Organ i Ryan, 1995; Podsakoff i sur., 1996) u kojima se taj jednodimenzionalni konstrukt pokazao kao značajan prediktor više različitih oblika odgovornoga ponašanja na radu (savjesnost prema zadatku/poslu, ljubaznost, građanska predanost, sportska ponašanja te generalizirana suradnja), očekivano je da će on dobro prediciirati i kompozitnu mjeru odgovornoga organizacijskog ponašanja, no rezultati nisu potvrdili očekivanja. Moguće je da kompozitna mjera ovoga ponašanja ne reprezentira dobro navedene oblike odgovornoga ponašanja ili pak da se mjere odanosti organizaciji korištene u navedenim istraživanjima i ovom istraživanju razlikuju do te mjere da obuhvaćaju različite aspekte konstrukta odanosti organizaciji. Također, moguće je da se globalna mjera odgovornoga organizacijskog ponašanja slabije može povezati sa stavovima prema radu i organizaciji, odnosno da je prediktivnost stavova veća za uža, specifična ponašanja nego za kompozitnu mjeru koja je korištena u ovom radu.

Zaokupljenost se poslom pokazala samostalnim prediktorom odgovornoga organizacijskog ponašanja kao i svih njegovih komponenti, što je u skladu s očekivanjima. Zaokupljenost poslom kao kognitivno stanje identifikacije s poslom zasnovano je na percepciji mogućnosti posla da zadovolji istaknute psihološke potrebe, a prethodi i aktivira motivacijske procese koji dovode do truda i radnih ishoda. Stoga je i razumljivo da je osoba sklonija uključivanju u različite oblike odgovornoga ponašanja u organizaciji što se više identificira s vlastitim poslom.

Budući da je odgovorno organizacijsko ponašanje višedimenzionalni konstrukt, nastojalo se, koristeći model Colemana i Bormana (2000), ispitati i odnos crta ličnosti i stavova prema radu i organizaciji s njegovim komponentama. Dobiveni su rezultati pokazali da oba skupa prediktorskih varijabli značajno predviđaju sve tri facete odgovornoga ponašanja u organizaciji, što je u skladu s očekivanjima.

Odgovornu interpersonalnu izvedbu samostalno predviđaju zaokupljenost poslom i otvorenost, što je i konzistentno s nalazima u literaturi. Ova komponenta odgovornoga organizacijskog ponašanja obuhvaća ponašanja kao što su pomaganje i kooperacija, altruizam te interpersonalna facilitacija. Kao što je već navedeno, otvorenost se pokazala značajnim prediktorom radnih ishoda prvenstveno kod zanimanja s naglaskom na interpersonalnim odnosima, kao što je slučaj s ugostiteljskom djelatnošću (Nikolaou i Robertson, 2001). S druge strane, ugodnost i savjesnost nisu se pokazale značajnim prediktorima, što nije u skladu s podacima iz literature. Ugodnost i savjesnost se u literaturi navode kao značajni prediktori interpersonalne facilitacije i altruizma te je stoga očekivana njihova povezanost s odgovornim ponašanjem usmjerenim prema drugim pojedincima u organizaciji (Konovsky i Organ, 1996; Organ i Ryan, 1995; Van Scotter i Motowidlo, 1996).

Odgovorno ponašanje usmjereno prema organizaciji, koje obuhvaća lojalnost, generaliziranu suradnju s organizacijom te sportsko ponašanje, samostalno predviđaju samo otvorenost i zaokupljenost poslom. Iako je prema teorijskim pretpostavkama (Coleman i Borman, 2000), a i nalazima drugih istraživača (Mathieu i Zajac, 1990; Podsakoff i sur., 1996) bilo očekivano da će zaposlenici koji se uključuju u ponašanja vezana uz poštivanje i promoviranje organizacijskih pravila i propisa imati višu savjesnost te afektivnu povezanost s organizacijom, ovo nije dobiveno u našem istraživanju.

Treću dimenziju, odgovorna ponašanja usmjerena zadatku/poslu, kao što je i očekivano, samostalno predviđaju otvorenost, ekstraverzija i zaokupljenost poslom. S druge strane, savjesnost se ni ovdje nije pokazala značajnim prediktorom, iako je to očekivano jer je u drugim istraživanjima ona konzistentno povezana s radnom izvedbom vezanom uz radnu ulogu i zahtjeve radnoga mjesta. Međutim, kao značajan se prediktor pojavljuje ekstraverzija, što nije neobično s obzirom da se radi o uslužnoj djelatnosti, gdje posao najbolje obavljaju komunikativne osobe. Visoko ekstravertirani zaposlenici više se uključuju u odgovornu izvedbu usmjerenu zadatku/poslu, odnosno moguće je da to čine jer su poduzetniji i imaju veći utjecaj na svoju okolinu.

Pokazalo se da otvorenost značajno predviđa sve tri komponente odgovornoga organizacijskog ponašanja, što za posljednje dvije komponente nije bilo očekivano. No, čini se da je uloga otvorenosti u ovakvoj vrsti posla vrlo značajna za odgovorna ponašanja, što je prethodno objašnjeno njezinom ulogom u stvaranju kvalitetnih međuljudskih odnosa. Vjerojatno je da se otvorenost preklapa s profesionalnim interesima zaposlenih u ugostiteljstvu, vezano uz njihovu komunikaciju s klijentima i usluživanje. Posao koji implicitno zahtijeva razvoj i održavanje dobrih odnosa s

kolegama kao i pozitivnu interakciju s klijentima nedvojbeno dovodi do specifičnoga načina doživljavanja odgovornih organizacijskih ponašanja, kao i do specifičnih posljedica takvih ponašanja za zaposlenika. U ovakvim djelatnostima, čini se više nego inače, odgovorna ponašanja utječu na opću radnu izvedbu, kao i na dobitke i gubitke zaposlenika.

Jedan je od ciljeva ovoga istraživanja bio i ispitati je li za predikciju odgovornoga ponašanja u organizaciji važnija snaga crta ličnosti ili stavova prema radu i organizaciji. Rezultati su pokazali da je, kada se radi o kompozitnom kriteriju, njihova prediktivna snaga podjednaka. Kada su, pak, u analizu uzete pojedine komponente odgovornoga ponašanja, pokazalo se da crte ličnosti nešto malo bolje predviđaju odgovorno interpersonalno ponašanje, dok se stavovima prema radu i organizaciji nešto bolje predviđa odgovorno ponašanje usmjereno zadatku/poslu. Ovi su nalazi samo djelomično u skladu s onima iz literature. Crte ličnosti smatraju se temeljnim dispozicijama koje pokazuju dobru vremensku stabilnost i konzistentnost. Danas se najšire prihvaćeni petofaktorski model ličnosti pokazao dobrom osnovicom za ispitivanje determinanti radnoga ponašanja (Krapić, 2005), a nekoliko metaanaliza potvrđuje njegov značaj u organizacijskoj psihologiji (Barrick i Mount, 1991; Salgado, 1998, 2003; Tett, Jackson i Rothstein, 1991). Važnost su ovoga modela u uslužnim djelatnostima potvrdili rezultati metaanalize koju su proveli Mount, Barrick i Stewart (1998) na zaposlenicima čiji poslovi uključuju timski rad ili dijadnu interakciju s kolegama ili klijentima. Za svih su pet faktora dobivene značajne korelacije s ukupnom radnom izvedbom i specifičnim mjerama kvalitete interakcije s drugim ljudima. Pri tome su za savjesnost, ugodnost i emocionalnu stabilnost dobivene najsnažnije povezanosti (kreću se od .18 do .26). Ipak, neka istraživanja (Konovsky i Organ, 1996) sugeriraju da crte ličnosti dodatno ne predviđaju odgovorno organizacijsko ponašanje nakon stavova prema radu i organizaciji. Konovsky i Organ (1996) su u svom istraživanju dobili vrlo slabe povezanosti crta ličnosti i različitih dimenzija odgovornoga ponašanja (npr. altruizam, sportska ponašanja, generalizirana suradnja). Kod generalizirane se suradnje savjesnost pokazala najznačajnijim prediktorom, međutim kod svih ostalih kriterija dispozicijske varijable nisu objašnjavale dodatnu varijancu nakon stavova prema radu i organizaciji.

Glavna se ograničenja provedenoga istraživanja odnose na veličinu i specifičnost korištenoga uzorka ispitanika te varijable korištene u istraživanju. Uzorak je ispitanika relativno malen, odnosno nedovoljno reprezentativan i s obzirom na djelatnosti i s obzirom na geografsko područje, što onemogućava generalizaciju nalaza. Moguće je da dobiveni rezultati reflektiraju specifičnu situaciju unutar poduzeća, što bi se moglo poboljšati uključivanjem i drugih poduzeća u istraživanje. Dimenzije su odgovornoga organizacijskog ponašanja korištene u ovom istraživanju preuzete iz integriranoga modela Colemana i Bormana (2000), a pretpostavke su o njihovim antecedentima formulirane na temelju opisa njihovih domena koje pružaju autori. Moguće je da su korištene

dimenzije upravo zbog svoje agregirane prirode i visoke razine apstrakcije slabije povezane s crtama ličnosti i stavovima prema radu i organizaciji nego što je slučaj s užim dimenzijama odgovornoga organizacijskog ponašanja koje se spominju u literaturi (npr. Podsakoff i sur., 1996; Van Scotter i Motowidlo, 1996). Jedno od ograničenja predstavlja također i nešto niža pouzdanost skala koje mjere zaokupljenost poslom i ugodnost, što je moglo utjecati na njihovu slabiju povezanost s drugim ispitivanim varijablama.

Unatoč ograničenjima važnost se istraživanja odgovornih organizacijskih ponašanja temelji upravo na pretpostavci da ona značajno pridonose uspješnosti organizacije. Istraživanja koja su se bavila ovom tematikom (Podsakoff i MacKenzie, 1994; Walz i Niehoff, 2000) generalno pružaju podršku pretpostavkama o posljedicama odgovornoga organizacijskog ponašanja. U prosjeku, ova ponašanja objašnjavaju 19% varijance kvantitete izvedbe, 18% varijance kvalitete izvedbe, oko 25% varijance financijskih pokazatelja te oko 38% pokazatelja usluge klijenata (Podsakoff i sur., 2000). Prediktivnost crta ličnosti i stavova prema radu i organizaciji za odgovorna ponašanja u organizaciji, koja u konačnici utječu na uspješnost organizacije, ima važne implikacije za selekcijske postupke. Upravo su zbog toga ovakva ispitivanja od velike važnosti za organizacijsku psihologiju, pogotovo u zemlji koja je ekonomski relativno slabo razvijena, gdje mnoga poduzeća imaju nerazvijenu kadrovska strategiju te su u maloj mjeri orijentirana na organizacijske stavove svojih zaposlenika.

## Literatura

- Ahmadi, F. (2010). Survey relationship between OCB and internal & external factors impact on OCB. *European Journal of Social Sciences*, 16(3), 469-486.
- Allen, N.J. i Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Barrick, M.R. i Mount, M.K. (1991). The Big Five personality dimensions: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Bateman, T.S. i Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Benet-Martinez, V. i John, O.P. (1998). Los Cincos Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 729-750.
- Blau, G. i Boal, K.B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 228-300.
- Borman, W.C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-241.

- Brief, A.P. i Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Coleman, V.I. i Borman, W.C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10, 25-44.
- Coole, D.R. (2003). *The effects of citizenship, task performance and rating format on performance judgements*. (Neobjavljen magistarski rad). College of Arts and Sciences, University of South Florida, Tampa.
- Hurtz, G.M. i Donovan, J.J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85, 869-879.
- John, O.P. i Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement and theoretical perspective. U: L.A. Pervin i O.P. John (Ur.), *Handbook of personality: Theory and research* (str. 102-138). New York: The Guilford Press.
- Johnson, J.W. (2003). Toward a better understanding of the relationship between personality and individual job performance. U: M.R. Barricck i A.M. Ryan (Ur.), *Personality and work* (str. 83-120). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kardum, I., Gračanin, A. i Hudek-Knežević, J. (2006). Odnos crta ličnosti i stilova privrženosti s različitim aspektima seksualnosti kod žena i muškaraca. *Psihologijske teme*, 15, 101-128.
- Keller, R.T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82, 539-545.
- Konovsky, M.A. i Organ, D.W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266.
- Krapić, N. (2005). Dimenzije ličnosti petofaktorskoga modela i radno ponašanje. *Psihologijske teme*, 14(1), 39-56.
- Kumar, K., Bakhshi, A. i Rani, E. (2009). Linking the "Big Five" personality domains to organizational citizenship behavior. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), 73-81.
- Lodahl, T.M. i Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Maslić-Seršić, D. (2000). Što je odanost i kako je možemo mjeriti? *Suvremena psihologija*, 3, 99-111.
- Mathieu, J.E. i Zajac, D.M. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-195.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. i Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Coffin, R.D. i Jackson, D.N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-157.



- Morrison, E.W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C. i Schmitt, M.J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Motowidlo, S.J. i Van Scotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Mount, M.K., Barrick, M.R. i Stewart, G.L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11, 145-165.
- 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.
- O'Reilly, C. 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), 492-499.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. San Francisco: New Lexington Press.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D.W. i Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Podsakoff, N.P., Blume, B.D., Whiting, S.W. i Podsakoff, P.M. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, P.M. i MacKenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. i Bommer, W.H. (1996). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 380-399.
- 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, 513-563.
- Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A. i Plamondon, K.E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.
- Salgado, J.F. (1998). Big Five personality dimensions and job performance in army and civil occupations: A European perspective. *Human Performance*, 11(2/3), 271-289.
- Salgado, J.F. (2003). Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 323-346.
- Smith, C.A., Organ, D.W. i Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.

- Tett, R.P., Jackson, D.N. i Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44, 703-742.
- Van Scotter, J.R. i Motowidlo, S.J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- Walz, S.M. i Niehoff, B.P. (2000). Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24, 301-319.
- 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, 601-617.

---

## The Relationship between Personality Traits, Attitudes towards the Organization and Organizational Citizenship Behavior

---

### Abstract

The purpose of the study was to examine the relationship of personality traits (extraversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism, openness), job involvement and organizational commitment (affective, normative, continuance) with organizational citizenship behavior and its components (interpersonal, organization-oriented and task-oriented citizenship behavior).

The sample of 202 employees of a Croatian hotel and catering company completed the following set of instruments: Big Five Inventory, Job Involvement Scale, Affective, Continuance and Normative Commitment Scales and the Citizenship Performance Scale.

The relationship between personality traits, attitudes towards work and organizational citizenship behavior was examined using hierarchical regression analyses, whereas the criterion variables were organizational citizenship behavior and its components. For each of the criterion variables, two hierarchical regression analyses were performed. In the first analysis personality traits were included in the first and attitudes towards work in the second step, and vice-versa in the second analysis.

The results show that both personality traits and attitudes are significant predictors of organizational citizenship behavior, and that both groups of predictors have a similar predictive power. The only personality trait that predicted the criterion and its three components was openness and significant predictor among attitudes toward work was job involvement. Additionally, task oriented citizenship behavior was also predicted by extraversion. When components of organizational citizenship behavior were used as criterion variables, personality traits were better at predicting interpersonal citizenship behavior, while attitudes towards work were better at predicting task oriented citizenship behavior.

**Keywords:** personality traits, job involvement, organizational commitment, organizational citizenship behavior

---

Primljeno: 14.02.2011.