Organizacijski ponos kao ključ uspjeha: povezanost karakteristika posla s angažiranošću i zadovoljstvom zaposlenika

Lorena Pikl
Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, Hrvatska

Sažetak

Organizacijski ponos povezan je sa zadovoljstvom poslom i angažiranošću zaposlenika jer može ojačati osjećaj svrhe i smislenosti rada. Ovo istraživanje ispituje medijacijsku ulogu organizacijskog ponosa u povezanosti karakteristika posla sa zadovoljstvom poslom i angažiranošću zaposlenika. Podaci su prikupljeni od 308 zaposlenika u 15 hrvatskih organizacija u tri vremenske točke. Zadovoljstvo poslom i angažiranost mjereni su u travnju 2024., karakteristike posla u srpnju 2024., a organizacijski ponos u listopadu 2024. Dva jednostavna medijacijska modela procijenjena su primjenom PROCESS makronaredbe za SPSS. Karakteristike posla bile su pozitivno povezane s organizacijskim ponosom, a organizacijski ponos sa zadovoljstvom poslom i angažiranošću. Izravne povezanosti karakteristika posla s oba ishoda ostale su statistički značajne, dok su neizravne povezanosti preko organizacijskog ponosa također bile značajne. Nalazi podupiru statističku medijaciju, ali zbog vremenskog redoslijeda mjerenja ne omogućuju zaključivanje o uzročnim učincima ni o vremenski uređenom medijacijskom procesu. Rezultati stoga upućuju na to da je organizacijski ponos važan psihološki mehanizam povezan s karakteristikama posla, zadovoljstvom poslom i angažiranošću zaposlenika.

Ključne riječi: organizacijski ponos; karakteristike posla; zadovoljstvo poslom; angažiranost zaposlenika

Vrsta članka: Znanstveni rad

Primljeno: 14.7. 2025.
Prihvaćeno: 10.9. 2025.

DOI: 10.2478/crdj-2026-0009

Uvod

Zaposlenici koji osjećaju ponos prema svojoj organizaciji skloniji su razvijanju snažnih odnosa s kolegama i većem osjećaju pripadnosti organizaciji. Organizacijski ponos također je povezan s pozitivnim radnim okruženjem, zadovoljstvom poslom i angažiranošću. Prema modelu karakteristika posla (Hackman i Oldham, 1976), poslovi koji uključuju intrinzično motivirajuće karakteristike, poput raznolikosti vještina, cjelovitosti posla, značajnosti posla, autonomije i povratne veze, povezani su s višom razinom zadovoljstva poslom.

Iako su brojna istraživanja utvrdila pozitivnu povezanost između organizacijskog ponosa (engl. job pride; organizational pride) i zadovoljstva poslom (engl. job satisfaction) (Anh i sur., 2022; Fiernaningsih i sur., 2019; Mas-Machuca i sur., 2016; Widyanti i sur., 2020), pregled literature upućuje na istraživački jaz u pogledu povezanosti karakteristika posla (engl. job characteristics) s organizacijskim ponosom te organizacijskog ponosa s angažiranošću zaposlenika (engl. employee engagement ili work engagement). Cilj je ovoga istraživanja empirijski ispitati izravne i neizravne povezanosti karakteristika posla sa zadovoljstvom poslom i angažiranošću zaposlenika, pri čemu se organizacijski ponos razmatra kao medijator. Originalnost rada proizlazi iz ispitivanja organizacijskog ponosa kao mogućeg statističkog mehanizma koji povezuje karakteristike posla s dvama važnim radnim ishodima.

Rad započinje prikazom relevantnih teorijskih okvira i pregledom dosadašnjih istraživačkih nalaza. Nakon toga slijedi predstavljanje istraživačkih hipoteza uz raspravu o prethodnim empirijskim istraživanjima. Metodološki dio opisuje postupke prikupljanja podataka te mjere korištene za procjenu karakteristika posla, organizacijskog ponosa, zadovoljstva poslom i angažiranosti zaposlenika. U dijelu s rezultatima izloženi su ključni nalazi istraživanja. Na kraju, rad zaključuje razmatranjem teorijskih i praktičnih implikacija, nakon čega slijedi analiza ograničenja istraživanja te prijedlozi za buduća istraživanja.

Teorijski okvir

Istraživanja su pokazala da je ponos pozitivna emocija koja se doživljava kada netko radi iznad standarda izvedbe ili očekivanja od njih (Verbeke i sur., 2004). Ponos je najbliži osjećajima osobnog postignuća, povećanom samopoštovanju i neodoljivom osjećaju važnosti (Tracy i Robins, 2007). Na organizacijskoj razini, ponos se uočava među zaposlenicima koji prepoznaju njihov doprinos njegovanju izazovnog i visokoučinkovitog radnog okruženja, kao i identifikaciju s organizacijom (Kraemer i Gouthier, 2014). Organizacijski ponos se obično javlja kada zaposlenici svoj posao vide kao važan, kako za svoju organizaciju tako i za društvo općenito (Gouthier i Rhein, 2011). Organizacijski ponos također igra svoju ulogu u izgradnji samopoimanja pojedinca, što će pojedinca navesti da se koncentrira na vlastite doprinose i postignuća, a ne na aktivnosti ili radnje drugih pojedinaca (Kamani, 2017).

Wollack i sur. (1971) opisuju organizacijski ponos kao zadovoljstvo i sreću koje zaposlenik ima zbog dobrog obavljanja posla. Organizacije koje stvaraju poticajno radno okruženje i pomažu zaposlenicima da razviju osjećaj ponosa na svoje uloge potiču poštovanje i uvažavanje njihovih poslova (Kamani, 2017). Organizacijski ponos usko je povezan sa samopoštovanjem i služi kao važan psihološki resurs osiguravajući intrinzičnu motivaciju za

zaposlenike (Mas-Machuca i sur., 2016). Kraemer i Gouthier (2014) ističu da organizacijski ponos može pomoći u predviđanju vjerojatnosti da će zaposlenik ostati u organizaciji, budući da su zaposlenici koji se osjećaju ponosni na svoju organizaciju manje skloni odlasku.

Karakteristike posla predstavljaju stabilne i mjerljive aspekte radnog okruženja koje zaposlenici opažaju i prema kojima oblikuju svoje reakcije. Zbog toga imaju važnu ulogu u teorijskim i praktičnim pristupima dizajnu posla (Hernaus i Marić, 2023). Određene karakteristike posla povezane su sa stavovima i ponašanjem zaposlenika, uključujući zadovoljstvo poslom (De Jonge i sur., 1999; Spector i Jex, 1991), motivaciju (Hackman i Lawler, 1971), iscrpljenost (Spector i Jex, 1991) i zdravstvene ishode (De Jonge i sur., 1999; Spector i Jex, 1991). Prema modelu karakteristika posla, pet ključnih dimenzija povezano je s trima psihološkim stanjima, a preko njih s motivacijom i zadovoljstvom zaposlenika (Parker i Wall, 1998). Raznolikost vještina, cjelovitost i značajnost zadatka pridonose osjećaju smislenosti rada, autonomija je povezana s osjećajem odgovornosti za ishode rada, a povratna veza omogućuje bolje razumijevanje rezultata vlastitih aktivnosti (Latham, 2012). U skladu s modelom, očekuju se pozitivne povezanosti ovih dimenzija s radnim stavovima i ponašanjima te negativne povezanosti s nepovoljnim ishodima (Humphrey i sur., 2007).

Spector (1997) objašnjava da zadovoljstvo poslom odnosi na stupanj do kojeg se pojedinac osjeća zadovoljan ili nezadovoljan svojim poslom. Slično, Locke (1976) opisuje zadovoljstvo poslom kao pozitivno ili ugodno emocionalno stanje koje proizlazi iz individualne procjene svog posla ili radnog iskustva. Suprotno tome, Betts (2000) definira zadovoljstvo poslom kao percepciju koju osoba ima o svom poslu, a na koju utječu i psihološki i fiziološki čimbenici. Dodatno, Aziri (2011) naglašava važnost menadžerskog pristupa koji daje prioritet prepoznavanju zaposlenika kao pojedinaca s jedinstvenim potrebama, težnjama i osobnim ciljevima. Ova perspektiva naglašava da zadovoljstvo zaposlenika igra ključnu ulogu u modernim organizacijama i poduzećima te navodi kako će zadovoljni zaposlenici vjerojatnije biti sretni i uspješni u svojim ulogama (Aziri, 2011). Zadovoljstvo poslom oblikuje percepciju zaposlenika o određenim aspektima posla kao i usklađenost između njihovih očekivanja ili potreba i njihovih iskustava tijekom obavljanja posla (Locke, 1969).

Koncept angažiranosti zaposlenika prvi je predstavio Kahn (1990), koji je angažiranost opisao kao sposobnost zaposlenika da se u potpunosti posvete svom radu, a pritom zadrže osjećaj autentičnosti. Ova ideja sugerira da su angažirani zaposlenici i fizički i emocionalno uključeni u svoje radne zadatke. Wefald i sur. (2012) dodatno objašnjavaju angažiranost kao radni stav koji se razvija i odražava psihološku uključenost i usredotočenost zaposlenika. Budući da se angažiranost smatra temeljnim radnim stavom, organizacije bi trebale aktivno razvijati strategije za njezino poticanje. Schaufeli i Bakker (2004, str. 295) definiraju angažiranost kao „*pozitivno, ispunjavajuće i s radom povezano stanje uma*", koje uključuje tri ključna aspekta: energičnost, posvećenost i zadubljenost. Kahn (1990) i Schaufeli i sur. (2002) naglašavaju da je angažiranost pozitivno iskustvo koje je usko povezano s radnom uspješnošću i dobrobiti zaposlenika.

Pregled dosadašnjih istraživanja i razvoj hipoteza

Brojna istraživanja utvrdila su pozitivnu povezanost organizacijskog ponosa sa zadovoljstvom poslom (Anh i sur., 2022; Fiernaningsih i sur., 2019; Mas-Machuca i sur., 2016;

Widyanti i sur., 2020). Ipak, manje je istraživanja koja istodobno razmatraju karakteristike posla, organizacijski ponos i angažiranost zaposlenika. Widyanti i sur. (2020) analizirali su odnose organizacijske pravednosti i organizacijskog ponosa sa zadovoljstvom poslom i radnom uspješnošću na uzorku od 200 zaposlenika privatnih sveučilišta u Indoneziji te izvijestili o pozitivnim i statistički značajnim povezanostima.

Arnett i sur. (2002) ispitivali su kako su interni marketinški pristupi u hotelima povezani sa zadovoljstvom poslom i organizacijskim ponosom zaposlenika. Zaposlenici koji su bili zadovoljniji poslom iskazivali su i višu razinu ponosa prema organizaciji. Istraživanja ravnoteže poslovnog i privatnog života također su izvijestila o pozitivnoj povezanosti organizacijskog ponosa sa zadovoljstvom poslom (Anh i sur., 2022; Fiernaningsih i sur., 2019; Mas-Machuca i sur., 2016). Na temelju navedenoga postavljena je sljedeća hipoteza:

H1: Organizacijski ponos statistički posreduje u povezanosti karakteristika posla sa zadovoljstvom poslom.

S. A. M. Ali i sur. (2014) ispitivali su primjenu modela karakteristika posla na zadovoljstvo poslom među menadžerima restorana brze hrane. Pet dimenzija modela bilo je pozitivno povezano sa zadovoljstvom poslom. Slično tome, Andrew i sur. (2016) utvrdili su povezanost karakteristika posla sa zadovoljstvom zaposlenika. Na temelju navedenoga postavljena je sljedeća hipoteza:

H2: Karakteristike posla pozitivno su povezane sa zadovoljstvom poslom.

Seddik i sur. (2022) ispitivali su povezanost raznolikosti vještina, cjelovitosti i značajnosti posla, autonomije i povratne veze s organizacijskim ponosom među 400 zaposlenika u bankarskom sektoru. Izvijestili su o pozitivnoj i statistički značajnoj povezanosti karakteristika posla s organizacijskim ponosom. F. Ali i sur. (2024) ispitivali su medijacijsku ulogu organizacijskog ponosa u odnosu između interne društvene odgovornosti poduzeća i angažiranosti zaposlenika te utvrdili statistički značajnu neizravnu povezanost. Na temelju navedenoga postavljena je sljedeća hipoteza:

H3: Organizacijski ponos statistički posreduje u povezanosti karakteristika posla s angažiranošću zaposlenika.

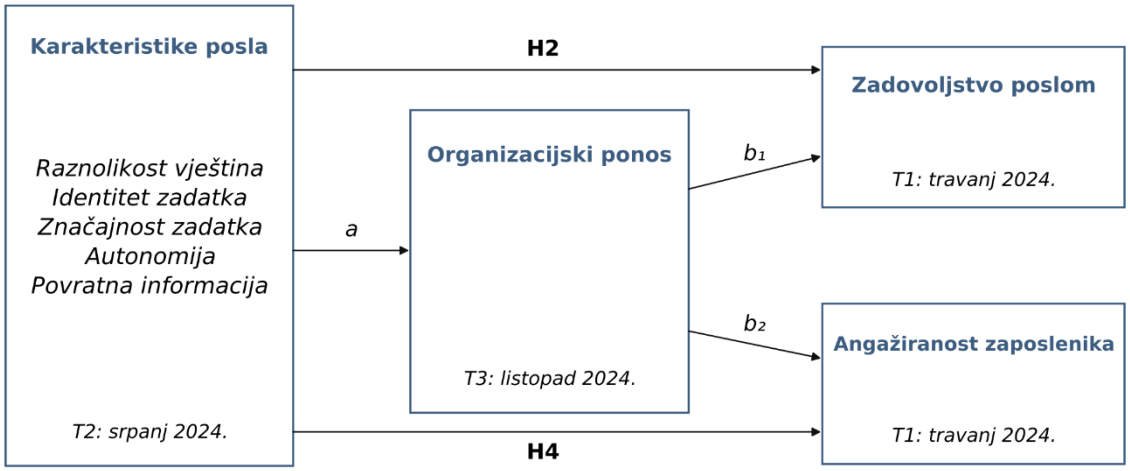
Xanthopoulou i sur. (2009) te Bakker i Bal (2010) zaključili su da je autonomija pozitivno povezana s angažiranošću zaposlenika. Christian i sur. (2011) također su utvrdili pozitivne povezanosti autonomije, raznolikosti vještina, značajnosti zadataka i povratnih informacija s angažiranošću. Model zahtjeva i resursa na radnom mjestu pruža teorijski okvir za istraživanja povezanosti resursa posla, uključujući povratne informacije, raznolikost zadataka i autonomiju, s angažiranošću zaposlenika (Salanova i Schaufeli, 2008; Schaufeli i Bakker, 2004; Van den Broeck i sur., 2008). Na temelju navedenoga postavljena je sljedeća hipoteza:

H4: Karakteristike posla pozitivno su povezane s angažiranošću zaposlenika.

Na temelju pregleda literature formulirana su dva jednostavna medijacijska modela. U prvom modelu ispitana je izravna povezanost karakteristika posla sa zadovoljstvom poslom i neizravna povezanost preko organizacijskog ponosa. U drugom modelu na isti je način ispitana angažiranost zaposlenika kao ishodna varijabla. Varijable su mjerene u tri vremenske točke: zadovoljstvo poslom i angažiranost zaposlenika u travnju 2024. (V1), karakteristike posla u srpnju 2024. (V2), a organizacijski ponos u listopadu 2024. (V3), kao

što prikazuje slika 1. Budući da su ishodi mjereni prije prediktora i medijatora, modeli se tumače kao procjena statističke medijacije, a ne kao dokaz vremenski uređenog uzročnog procesa.

Slika 1
Konceptualni model i vremenske točke mjerenja



H1: Neizravna povezanost sa zadovoljstvom poslom (a × b_1)
H3: Neizravna povezanost s angažiranošću zaposlenika (a × b_2)

Metodologija istraživanja

Instrument istraživanja

Anketni upitnik sadržavao je četiri dijela. U prvom su prikupljeni demografski podaci. Drugi dio obuhvatio je 18 čestica za procjenu karakteristika posla. Treći dio sadržavao je šest čestica organizacijskog ponosa, a četvrti pet čestica zadovoljstva poslom i devet čestica angažiranosti zaposlenika. Sve su čestice procjenjivane na Likertovoj ljestvici od 1 (u potpunosti se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Mjerni instrumenti izvorno su razvijeni na engleskom jeziku i za potrebe istraživanja prevedeni su na hrvatski.

Karakteristike posla mjerene su odabranim česticama Upitnika dizajna rada (engl. Work Design Questionnaire), koji u cjelovitoj verziji sadrži 77 tvrdnji o različitim aspektima dizajna posla. U ovom istraživanju primijenjene su čestice pet motivacijskih karakteristika posla: raznolikost vještina (četiri čestice), cjelovitost posla (četiri čestice), značajnost posla (četiri čestice), autonomija (tri čestice) i povratna veza s poslom (tri čestice) (Morgeson i Humphrey, 2006).

Organizacijski ponos procijenjen je skalom od šest čestica koju je razvio Lee (2016), izvedenom iz Upitnika emocionalnog rada (Guy i sur., 2008). Zadovoljstvo poslom mjereno je Indeksom zadovoljstva poslom od pet čestica (Brayfield i Rothe, 1951). Angažiranost zaposlenika mjerena je devetočestičnom verzijom Utrechtske skale radne angažiranosti (UWES), koja obuhvaća energičnost, posvećenost i zadubljenost (Schaufeli i sur., 2002).

Podaci

Podaci su prikupljeni od 308 zaposlenika u 15 organizacija u Republici Hrvatskoj. Isti su ispitanici sudjelovali u trima valovima anketiranja, razdvojenima tromjesečnim intervalima. Zadovoljstvo poslom i angažiranost zaposlenika mjereni su u travnju 2024., karakteristike posla u srpnju 2024., a organizacijski ponos u listopadu 2024. Takav vremenski razmak smanjuje istodobno mjerenje svih konstrukata, ali redoslijed mjerenja ne odgovara pretpostavljenom slijedu prediktor-medijator-ishod. Stoga analiza ne omogućuje zaključivanje o vremenskoj prethodnosti ni o uzročnosti.

Statističke metode

Podaci su analizirani u nekoliko koraka. Unutarnja konzistentnost skala procijenjena je Cronbachovim alfa koeficijentom, nakon čega su izračunati deskriptivni pokazatelji. Hipoteze su testirane pomoću dvaju jednostavnih medijacijskih modela u PROCESS makronaredbi za SPSS (Hayes, 2022), bez moderatorske varijable. U svakom su modelu procijenjeni put a (karakteristike posla-organizacijski ponos), put b (organizacijski ponos-ishod uz kontrolu karakteristika posla), izravna povezanost c' i neizravna povezanost a x b. Statistička značajnost neizravnih povezanosti procijenjena je 95-postotnim bootstrap intervalima pouzdanosti. Zbog redoslijeda mjerenja koeficijenti se tumače kao povezanosti unutar specifikacije medijacijskog modela, a ne kao uzročni učinci.

Mjerni instrumenti izvorno su razvijeni na engleskom jeziku i prevedeni su na hrvatski. Unutarnja konzistentnost procijenjena je Cronbachovim alfa koeficijentom. Vrijednosti od 0,70 ili više smatraju se pokazateljem zadovoljavajuće pouzdanosti (Nunnally, 1978). Kao što pokazuje posljednji stupac tablice 1., svi su koeficijenti bili iznad te granične vrijednosti.

Tablica 1
Mjerni instrumenti i pouzdanost skala

Varijabla istraživanja		Cronbach's alfa
Karakteristike posla		
AU1	Posao mi dopušta da samostalno donosim odluke o rasporedu obavljanja poslova.	0,914
AU2	Posao mi dozvoljava da puno odluka donosim samostalno.	
AU3	Posao mi dozvoljava da samostalno odlučujem kako obaviti posao.	
RV1	Posao od mene zahtijeva korištenje mnoštva različitih vještina kako bi završio/la zadatak.	
RV2	Posao od mene zahtijeva korištenje mnoštva vještina.	
RV3	Posao od mene zahtijeva korištenje puno složenih vještina ili vještina visoke razine.	
RV4	Posao od mene zahtijeva raznolike vještine.	
CP1	Moj posao uključuje završavanje zadataka koji imaju jasan početak i kraj.	
CP2	Posao je tako definiran da cjelokupni zadatak mogu napraviti od početka do kraja.	
CP3	Posao mi omogućava da završim zadatak koji sam započeo/la.	

CP4	Posao mi pruža mogućnost da u potpunosti završim zadatke koje sam započeo/la.	
ZNP1	Moj posao ima veliki utjecaj na ljude izvan organizacije.	
ZNP2	Moj posao je izrazito značajan i važan za širu okolinu.	
ZNP3	Posao koji se obavlja na mojem radnom mjestu ima značajan utjecaj na ljude izvan organizacije.	
ZNP4	Rezultati mojeg rada vrlo vjerojatno značajno utječu na živote drugih ljudi.	
PV1	Posao mi pruža informacije o mojoj radnoj uspješnosti.	
PV2	Posao sam po sebi osigurava povratne informacije o mojoj radnoj uspješnosti.	
PV3	Radne aktivnosti same po sebi osiguravaju neposredne i posredne informacije o efektivnosti moje radne uspješnosti.	
Zadovoljstvo poslom		
ZP1	Osjećam se prilično zadovoljno svojim sadašnjim poslom.	0,787
ZP2	Većinu dana oduševljen/a sam zbog mog posla.	
ZP3	Svaki radni dan čini se kao da nikada neće završiti.	
ZP4	U svom poslu zaista uživam.	
ZP5	Smatram da je moj posao prilično neugodan.	
Angažiranost zaposlenika		
AZ1	Kada se ujutro probudim, ide mi se na posao.	0,928
AZ2	Moj me posao inspirira.	
AZ3	Na poslu se osjećam jakim/om i snažnim/om.	
AZ4	Na poslu se osjećam kao da "prštim" od energije.	
AZ5	Osjećam entuzijazam za svoj posao.	
AZ6	Ponosan/a sam na posao koji radim.	
AZ7	Sretan/a sam kada intenzivno radim.	
AZ8	Zanesem se kada radim.	
AZ9	Znam se potpuno zadubiti u svoj posao.	
Organizacijski ponos		
OP1	Moj posao je zanimljiv.	0,930
OP2	Ponosan sam na posao koji radim.	
OP3	Radim nešto korisno u svom poslu.	
OP4	Moj posao je izazovan.	
OP5	Osjećam da moj rad čini razliku.	
OP6	Moj rad daje mi osjećaj osobnog postignuća.	

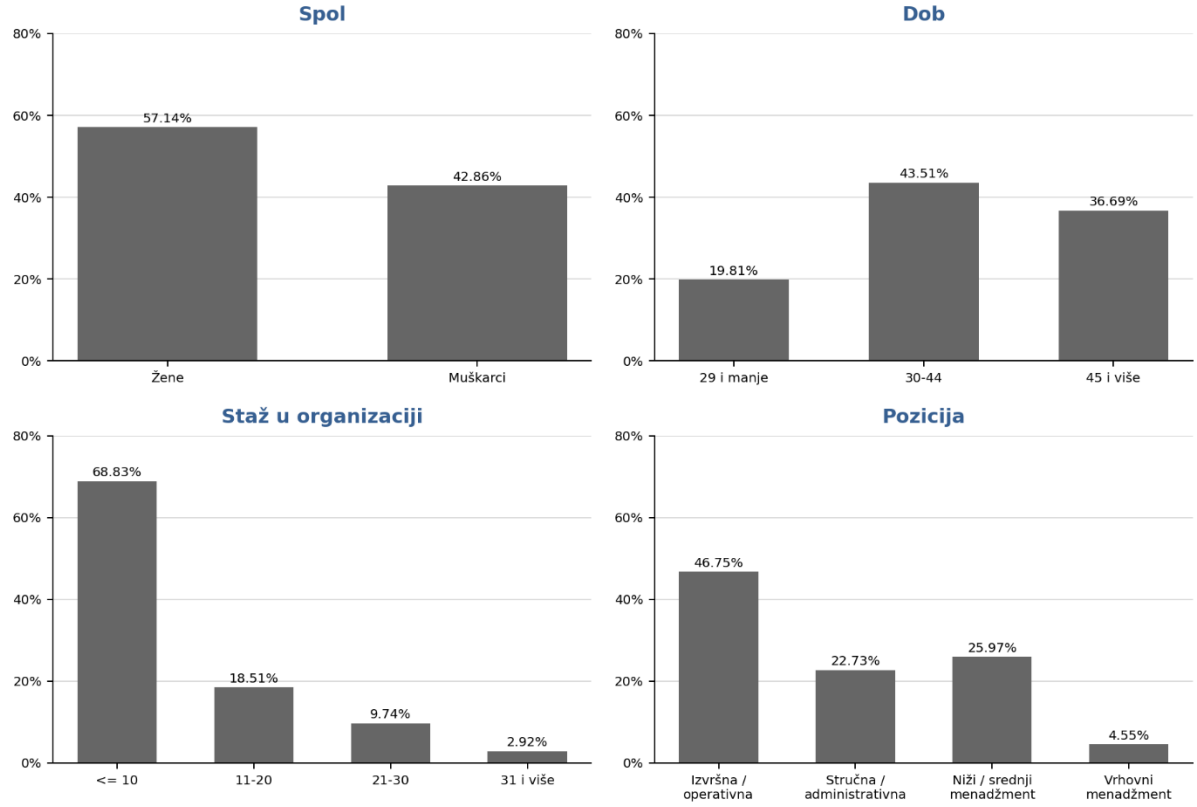
Izvor: Autorov rad

Rezultati

Slika 2 prikazuje demografske karakteristike ispitanika. Žene su činile 57,14 % uzorka. Najveća dobna skupina obuhvatila je ispitanike od 30 do 44 godine, većina ispitanika imala je do 10 godina staža u organizaciji, a 46,75 % radilo je na izvršnim odnosno operativnim poslovima.

Slika 2

Deskriptivni prikaz ispitanika



Izvor: Autorov rad

Tablica 2 prikazuje deskriptivne pokazatelje pojedinih čestica. Najniža srednja vrijednost iznosila je 3,13 (SD = 1,23) za česticu značajnosti posla, dok je najviša iznosila 4,21 (SD = 0,91) za česticu raznolikosti vještina.

Tablica 2

Deskriptivni pokazatelji promatranih varijabli

	N	MIN	MAX	SV	SD
AU1	308	1	5	3,62	1,13
AU2	308	1	5	3,44	1,167
AU3	308	1	5	3,63	1,18
RV1	308	1	5	4,21	0,913
RV2	308	1	5	4,2	0,93
RV3	308	1	5	3,94	1,016
RV4	308	1	5	4,12	0,912
CP1	308	1	5	4,14	0,974
CP2	308	1	5	3,84	1,102
CP3	308	1	5	4,05	0,977
CP4	308	1	5	3,99	0,963
ZNP1	308	1	5	3,36	1,236
ZNP2	308	1	5	3,33	1,198

ZNP3	308	1	5	3,24	1,222
ZNP4	308	1	5	3,13	1,232
PV1	308	1	5	3,54	1,087
PV2	308	1	5	3,53	1,105
PV3	308	1	5	3,54	1,002
ZP1	308	1	5	3,7	1,059
ZP2	308	1	5	3,18	1,06
ZP3	308	1	5	3,4	1,17
ZP4	308	1	5	3,56	1,033
ZP5	308	1	5	3,98	1,154
AZ1	308	1	5	3,32	1,123
AZ2	308	1	5	3,33	1,112
AZ3	308	1	5	3,35	1,056
AZ4	308	1	5	3,15	1,03
AZ5	308	1	5	3,45	1,046
AZ6	308	1	5	3,79	1,045
AZ7	308	1	5	3,78	1,041
AZ8	308	1	5	3,79	0,993
AZ9	308	1	5	4,08	0,934
OP1	308	1	5	4,08	1,03
OP2	308	1	5	4,03	1,047
OP3	308	1	5	4,19	0,935
OP4	308	1	5	4,19	1,002
OP5	308	1	5	3,86	0,989
OP6	308	1	5	3,91	1,068

Izvor: Autorov rad

Za testiranje hipoteza procijenjena su dva jednostavna medijacijska modela pomoću PROCESS makronaredbe za SPSS (Hayes, 2022). U prvom modelu karakteristike posla bile su prediktor, organizacijski ponos medijator, a zadovoljstvo poslom ishod. U drugom je modelu angažiranost zaposlenika bila ishodna varijabla.

Tablica 3 prikazuje put a, put b, izravnu povezanost c', ukupnu povezanost c i neizravnu povezanost a x b. Budući da model ne uključuje moderator, analiza se dosljedno opisuje kao jednostavna medijacijska analiza.

Tablica 3. Rezultati jednostavne medijacijske analize

Pokazatelj	Odnos	Put	KP -> OP -> ZP	KP -> OP -> AZ	95 % bootstrap IP
Ukupna povezanost	X -> Y	c	0,4667*	0,6027*	
Izravna povezanost	X -> Y uz M	c'	0,1389*	0,1873*	
Put a	X -> M	a	0,6611*	0,6611*	
Put b	M -> Y uz X	b	0,4959*	0,6284*	
Neizravna povezanost	X -> M -> Y	a x b	0,3278*	0,4154*	ne uključuje 0

Napomena: * p < 0,05. Za oba neizravna učinka dostavljeni rezultati označavaju da 95-postotni bootstrap interval pouzdanosti ne uključuje nulu. Numeričke granice intervala nisu bile sadržane u izvornom sažetku rezultata.
Izvor: Autorov rad

Sve procijenjene veze bile su pozitivne i statistički značajne. Put od karakteristika posla do organizacijskog ponosa iznosio je a = 0,6611. Organizacijski ponos bio je pozitivno povezan sa zadovoljstvom poslom (b = 0,4959) i angažiranošću zaposlenika (b = 0,6284), uz kontrolu karakteristika posla. Izravne povezanosti karakteristika posla sa zadovoljstvom poslom (c' = 0,1389) i angažiranošću (c' = 0,1873) ostale su značajne. Neizravne povezanosti preko organizacijskog ponosa iznosile su 0,3278 za zadovoljstvo poslom i 0,4154 za angažiranost, a dostavljeni rezultati označavaju da pripadajući 95-postotni bootstrap intervali ne uključuju nulu. Ukupne povezanosti, izračunate kao c = c' + ab, iznosile su 0,4667 odnosno 0,6027. Rezultati su u skladu s H1-H4 i upućuju na djelomičnu statističku medijaciju, ali ne dokazuju uzročni ili vremenski slijed.

Rasprava

Istraživanje pruža uvid u izravne i neizravne povezanosti karakteristika posla sa zadovoljstvom poslom i angažiranošću zaposlenika. Nalazi su u skladu s pretpostavkom da organizacijski ponos statistički posreduje u tim odnosima. Karakteristike posla bile su pozitivno povezane s organizacijskim ponosom, koji je pak bio pozitivno povezan s oba ishoda. Istodobno su izravne povezanosti karakteristika posla s ishodima ostale značajne, što upućuje na djelomičnu medijaciju. Ti rezultati podupiru H1-H4 na razini statističkih povezanosti. Zbog toga što su zadovoljstvo poslom i angažiranost mjereni prije karakteristika posla i organizacijskog ponosa, nalazi se ne smiju tumačiti kao dokaz da karakteristike posla vremenski prethode ponosu ili da ponos uzrokuje kasnije promjene ishoda.

Rezultati su u skladu s prethodnim istraživanjima povezanosti organizacijskog ponosa sa zadovoljstvom poslom (Anh i sur., 2022; Fiernaningsih i sur., 2019; Mas-Machuca i sur., 2016; Widyanti i sur., 2020) i angažiranošću zaposlenika (F. Ali i sur., 2024). Organizacijski ponos može se promatrati kao psihološki resurs povezan s povoljnijim radnim stavovima. Nalazi su također u skladu s modelom karakteristika posla, prema kojem su motivirajuće karakteristike posla povezane s višom razinom zadovoljstva (Hackman i Oldham, 1976). Ipak,

alternativna objašnjenja ostaju moguća: zadovoljniji i angažiraniji zaposlenici mogu naknadno povoljnije procjenjivati karakteristike svojega posla i osjećati veći ponos.

Za organizacijsku praksu rezultati sugeriraju da pozornost treba usmjeriti na dizajn posla i organizacijski ponos, uz oprez da se opažene povezanosti ne tretiraju kao dokazani učinci intervencija. Menadžeri mogu razmotriti poslove koji nude raznolikost vještina, osjećaj značajnosti, autonomiju te jasne i konstruktivne povratne informacije. Ulaganje u profesionalni razvoj te prepoznavanje doprinosa zaposlenika također može biti relevantno za jačanje povoljnih radnih stavova. Učinkovitost takvih mjera trebalo bi provjeriti prospektivnim ili eksperimentalnim nacrtima.

Zaključak

Nalazi pokazuju da je organizacijski ponos statistički posredovao u povezanosti karakteristika posla sa zadovoljstvom poslom i angažiranošću zaposlenika. Izravne i neizravne povezanosti bile su pozitivne i statistički značajne, što je u skladu s djelomičnom medijacijom. Rezultati ističu organizacijski ponos kao važan konstrukt za razumijevanje veza između dizajna posla i radnih stavova. Međutim, oni ne potvrđuju da promjene karakteristika posla uzrokuju kasnije promjene ponosa, zadovoljstva ili angažiranosti.

Istraživanje ima nekoliko ograničenja. Sve varijable procjenjivali su zaposlenici i podaci su prikupljeni iz jednog izvora, pa su moguće pristranosti zajedničke metode. Nadalje, vremenski redoslijed mjerenja nije odgovarao pretpostavljenom medijacijskom slijedu: ishodi su mjereni prije prediktora i medijatora. Iako su podaci prikupljeni u tri vala, taj dizajn ne osigurava vremensku prethodnost potrebnu za uzročno tumačenje. Uzorak je obuhvatio 15 hrvatskih organizacija, što također ograničava mogućnost generalizacije.

Buduća istraživanja trebala bi mjeriti karakteristike posla prije organizacijskog ponosa, a organizacijski ponos prije zadovoljstva poslom i angažiranosti, uz kontrolu ranijih razina medijatora i ishoda. Poželjno je uključiti procjene menadžera ili objektivne pokazatelje, primjerice radnu uspješnost, te primijeniti dulje longitudinalne, eksperimentalne ili kvazieksperimentalne nacrte. Dodatno se mogu ispitati moderatori, poput organizacijske kulture (Korma i sur., 2022; Pejić Bach i sur., 2018) i stilova vođenja (Ismail i sur., 2023; Mohamed i sur., 2025). Kvalitativni podaci mogli bi produbiti razumijevanje načina na koji zaposlenici razvijaju organizacijski ponos, a usporedbe sektora i industrija mogle bi pokazati u kojim su kontekstima promatrane povezanosti snažnije ili slabije.

Literatura

1. Ali, F., Nawaz, Z., i Kumar, N. (2024). Internal corporate social responsibility as a strategic tool for employee engagement in public organizations: Role of empathy and organizational pride. *Human Systems Management, 43*(3), 391–406. https://doi.org/10.3233/HSM-230118

2. Ali, S. A. M., Said, N. A., Yunus, N. M., Kader, S. F. A., Latif, D. S. A., i Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 129*, 46–52. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.646
3. Andrew, L., Haris, N., Zakariah, H., i Zekaria, N. A. Bt. (2016). Job characteristics and job satisfaction among employees: A case study at Craun Research Sdn. Bhd., Kuching, Sarawak. *International Academic Research Journal of Business and Technology, 2*(2), 165–171. https://www.iarjournal.com/wp-content/uploads/IARJBT2016_2_165-171.pdf
4. Anh, N. T. H., Trí, C. M., i Tú, L. T. N. (2022). The impact of work-life balance on job satisfaction, organizational pride and commitment: A study in the service industry. *HCMCOUJS-Economics and Business Administration, 12*(2), 139–152. https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.en.12.2.2139.2022
5. Arnett, D. B., Laverie, D. A., i McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 43*(2), 87–96. https://doi.org/10.1177/001088040204300209
6. Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice, 3*(4), 77–86. https://mrp.ase.ro/v03i4/f7.pdf
7. Bakker, A. B., i Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(1), 189–206. https://doi.org/10.1348/096317909X402596
8. Betts, P. W. (2000). *Supervisory management* (7. izd.). Pearson Education.
9. Brayfield, A. H., i Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 35*(5), 307–311. https://doi.org/10.1037/h0055617
10. Christian, M. S., Garza, A. S., i Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*(1), 89–136. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
11. De Jonge, J., Mulder, M. J. G. P., i Nijhuis, F. J. N. (1999). The incorporation of different demand concepts in the job demand-control model: Effects on health care professionals. *Social Science i Medicine, 48*(9), 1149–1160. https://doi.org/10.1016/S0277-9536(98)00429-8
12. Fiernaningsih, N., Nimran, U., Raharjo, K., i Arifin, Z. (2019). The influence of work life balance and organizational pride on job satisfaction and its impact on organizational citizenship behavior in five and four star hotels employee. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences, 91*(7), 191–196. https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-07.20
13. Gouthier, M. H. J., i Rhein, M. (2011). Organizational pride and its positive effects on employee behavior. *Journal of Service Management, 22*(5), 633–649. https://doi.org/10.1108/09564231111174988
14. Guy, M. E., Newman, M. A., i Mastracci, S. H. (2008). *Emotional labor: Putting the service in public service*. M. E. Sharpe.
15. Hackman, J. R., i Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology, 55*(3), 259–286. https://doi.org/10.1037/h0031152

16. Hackman, J. R., i Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250–279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7
17. Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3. izd.). The Guilford Press.
18. Hernaus, T., i Marić, M. (2023). *Kreativnost i inovativnost na radnom mjestu: Perspektiva dizajna posla*. Naklada Slap.
19. Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., i Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1332–1356. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332
20. Ismail, H. N., Kertechian, K. S., i Blaique, L. (2023). Visionary leadership, organizational trust, organizational pride, and organizational citizenship behaviour: A sequential mediation model. *Human Resource Development International, 26*(3), 264–291. https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2108993
21. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. https://doi.org/10.5465/256287
22. Kamani, S. M. H. (2017). Effect of positive psychology elements on job pride and honor with an emphasis on mediating role of communication among faculty members of Shiraz University of Medical Sciences. *International Journal of Environmental and Science Education, 12*(4), 841–849.
23. Korma, M., Kolloju, N., Kummitha, H. R., i Kareem, M. A. (2022). Impact of organizational culture on organisational performance: A study on the employees in educational institutions. *Business Systems Research Journal, 13*(1), 138–155. https://doi.org/10.2478/bsrj-2022-0009
24. Kraemer, T., i Gouthier, M. H. J. (2014). How organizational pride and emotional exhaustion explain turnover intentions in call centers. *Journal of Service Management, 25*(1), 125–148. https://doi.org/10.1108/JOSM-07-2013-0173
25. Latham, G. P. (2012). *Work motivation: History, theory, research, and practice* (2. izd.). SAGE.
26. Lee, H. J. (2016). Effects of public-service employee age and performance of emotional labor on job pride. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 44*(8), 1339–1348. https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.8.1339
27. Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance, 4*(4), 309–336. https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0
28. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. U M. D. Dunnette (ur.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (str. 1297–1349). Rand McNally.
29. Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., i Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology, 31*(2), 586–602. https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0272

30. Mohamed, S. A., Keshk, L. E., i Ismail, H. A. (2025). The relationship between paternalistic leadership, work polychronicity and organizational pride among nursing personnel. *Helwan International Journal for Nursing Research and Practice, 4*(10), 316–330. https://hijnrp.journals.ekb.eg/article_437366.html
31. Morgeson, F. P., i Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321–1339. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321
32. Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. U B. B. Wolman (ur.), *Clinical diagnosis of mental disorders: A handbook* (str. 97–146). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2490-4_4
33. Parker, S. K., i Wall, T. D. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness*. SAGE Publications.
34. Pejić Bach, M., Jaklič, J., i Suša Vugec, D. (2018). Understanding impact of business intelligence to organizational performance using cluster analysis: Does culture matter? *International Journal of Information Systems and Project Management, 6*(3), 63–86. https://doi.org/10.12821/ijispm060304
35. Salanova, M., i Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(1), 116–131. https://doi.org/10.1080/09585190701763982
36. Schaufeli, W. B., i Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315. https://doi.org/10.1002/job.248
37. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., i Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71–92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326
38. Seddik, M. G. S., Elsetouhi, A. M., i El-Biali, M. E. A. (2022). The relationship between job characteristics and job pride for Mansoura banks employees. *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Researches, 3*(2), 229–253. https://doi.org/10.21608/cfdj.2022.229759
39. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE.
40. Spector, P. E., i Jex, S. M. (1991). Relations of job characteristics from multiple data sources with employee affect, absence, turnover intentions, and health. *Journal of Applied Psychology, 76*(1), 46–53. https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.1.46
41. Tracy, J. L., i Robins, R. W. (2007). Emerging insights into the nature and function of pride. *Current Directions in Psychological Science, 16*(3), 147–150. https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00493.x
42. Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., i Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work i Stress, 22*(3), 277–294. https://doi.org/10.1080/02678370802393672

43. Verbeke, W., Belschak, F. D., i Bagozzi, R. P. (2004). The adaptive consequences of pride in personal selling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 32*(4), 386–402. https://doi.org/10.1177/0092070304267105
44. Wefald, A. J., Mills, M. J., Smith, M. R., i Downey, R. G. (2012). A comparison of three job engagement measures: Examining their factorial and criterion-related validity. *Applied Psychology: Health and Well-Being, 4*(1), 67–90. https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2011.01059.x
45. Widyanti, R., Irhamni, G., Ratna, S., i Basuki. (2020). Organizational justice and organizational pride to achieve job satisfaction and job performance. *Journal of Southwest Jiaotong University, 55*(3), Članak 47. https://doi.org/10.35741/ISSN.0258-2724.55.3.47
46. Wollack, S., Goodale, J. G., Wijting, J. P., i Smith, P. C. (1971). Development of the Survey of Work Values. *Journal of Applied Psychology, 55*(4), 331–338. https://doi.org/10.1037/H0031531
47. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., i Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 74*(3), 235–244. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003

O autorici

Dr. sc. Lorena Pikl asistentica je na Katedri za organizaciju Fakulteta organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu. Doktorirala je u području poslovne ekonomije s temom paradoksalnog vodstva i dizajna posla. Njezini istraživački interesi obuhvaćaju organizacijsko ponašanje, paradoksalno vodstvo, dizajn posla i radnu uspješnost zaposlenika.