

# Povezanost samoučinkovitosti i dorađivanja posla

---

**Vrbanić, Dora**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:641912>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-08**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski studij Poslovna ekonomija**

**POVEZANOST SAMOUČINKOVITOSTI I DORAĐIVANJA**

**POSŁA**

Diplomski rad

**Dora Vrbanić**

**Zagreb, rujana, 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski studij Poslovna ekonomija**

**POVEZANOST SAMOUČINKOVITOSTI I DORAĐIVANJA  
POSŁA**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN SELF-EFFICACY AND JOB  
CRAFTING**

Diplomski rad

**Studentica: Dora Vrbanić**

**JMBAG: 0067601472**

**Mentor: dr. sc. Matija Marić**

**Zagreb, rujan, 2024.**

## Sažetak

U ovom diplomskom radu istražena je povezanost i uloga samoučinkovitosti u dorađivanju posla među zaposlenicima. Samoučinkovitost, definirana kao uvjerenje pojedinca u vlastitu sposobnost uspješnog izvršavanja zadataka i postizanja ciljeva, analizirana je kao ključan faktor koji potiče zaposlenike na proaktivno prilagođavanje radnih zadataka i međuljudskih odnosa. Dorađivanje posla obuhvaća samoinicijativne promjene koje zaposlenici uvode kako bi rad učinili zanimljivijim, značajnijim ili manje zamornim, pri čemu su u ovom radu ispitivane tri vrste dorađivanja: promjene zadataka, kognitivne promjene te promjene odnosa i veza na radnom mjestu. Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika, u kojem su sudionici ocjenjivali vlastitu samoučinkovitost i praksu dorađivanja posla. U anketi je sudjelovalo 68 zaposlenika, a upitnik je obuhvatio pitanja o percepcijama zaposlenika o njihovim sposobnostima i načinima prilagođavanja radnih zadataka i odnosa s kolegama. Rezultati istraživanja ukazuju na značajnu pozitivnu povezanost između samoučinkovitosti i dorađivanja posla, sugerirajući da zaposlenici s višom samoučinkovitošću češće preuzimaju inicijativu u prilagođavanju svojih radnih zadataka i u poboljšavanju radnog okruženja.

**Ključne riječi:** Samoučinkovitost, dorađivanje posla, dorađivanje zadataka, kognitivno dorađivanje, dorađivanje odnosa i veza, organizacijska podrška kreativnosti

## Summary

In this thesis, the relationship and role of self-efficacy in job crafting among employees were explored. Self-efficacy, defined as an individual's belief in their own ability to successfully perform tasks and achieve goals, was analyzed as a key factor that motivates employees to proactively adapt their work tasks and interpersonal relationships. Job crafting includes self-initiated changes that employees introduce to make their work more interesting, meaningful, or less exhausting, with this study focusing on three types of crafting: task changes, cognitive changes, and relational crafting at the workplace. The research was conducted through a survey questionnaire in which participants assessed their self-efficacy and job crafting practices. A total of 68 employees participated in the survey, which included questions about employees' perceptions of their abilities and ways of adjusting their work tasks and relationships with colleagues. The research results indicate a significant positive relationship between self-efficacy and job crafting, suggesting that employees with higher self-efficacy are more likely to take the initiative in adapting their work tasks and improving their work environment.

**Keywords:** Self-efficacy, job crafting, task crafting, cognitive crafting, relationship crafting, organizational support for creativity

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je prijava teme diplomskog rada isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



---

(vlastoručni potpis studenta)

Zagreb, 19.9.2024.

---

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.



---

(personal signature of the student)

Zagreb, September 19, 2024.

---

(place and date)

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	2
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	3
2. Samoučinkovitost pojedinaca u radnom okruženju.....	4
2.1. Definiranje samoučinkovitosti zaposlenika.....	4
2.2. Samoučinkovitost iz perspektive socijalno-kognitivne teorije.....	7
2.3. Samoučinkovitost i ponašanje zaposlenika.....	10
3. Poimanje i ključne odrednice dorađivanja posla.....	12
3.1. Definiranje dorađivanja posla.....	12
3.2. Načini poticanja dorađivanja posla u organizacijama.....	18
3.3. Osobne karakteristike zaposlenika i dorađivanje posla.....	22
3.4. Uloga samoučinkovitosti u dorađivanju posla.....	25
4. Empirijsko istraživanje povezanosti samoučinkovitosti i dorađivanja posla.....	27
4.1. Metodologija istraživanja.....	27
4.2. Rezultati istraživanja.....	33
4.3. Ograničenja istraživanja.....	37
5. Zaključak.....	38
Popis izvora.....	40
Popis tablica.....	45
Popis grafikona.....	47
Popis slika.....	48
Prilozi.....	49
Životopis kandidatkinje.....	53

## 1. Uvod

Samoučinkovitost, koja se odnosi na uvjerenje zaposlenika u njihovu sposobnost da uspješno obave zadatke i postignu ciljeve, postaje sve značajnija tema u suvremenim istraživanjima. Prema Banduri (1977.), samoučinkovitost je osnovna komponenta socijalno-kognitivne teorije i igra ključnu ulogu u oblikovanju motivacije i ponašanja pojedinca. Zaposlenici s visokom razinom samoučinkovitosti često su spremniji preuzeti inicijativu, suočiti se s izazovima i aktivno sudjelovati u oblikovanju svog radnog okruženja. Ova osobina ne samo da poboljšava njihove performanse, već i doprinosi njihovom osjećaju kompetencije i kontrole nad vlastitim radnim zadacima.

Radna angažiranost, kao rezultat visoke samoučinkovitosti, predstavlja ključnu komponentu organizacijskog uspjeha i zaposleničkog zadovoljstva. Pojam radne angažiranosti odnosi se na pozitivno afektivno-motivacijsko stanje zaposlenika koje se manifestira kroz visoku razinu predanosti, uzbuđenja i zadubljenosti u radne aktivnosti. Angažirani zaposlenici ne izvršavaju samo svoje radne zadatke, već su i emocionalno vezani za ciljeve i vrijednosti organizacije, što rezultira većom produktivnošću, manjom fluktuacijom i kvalitetnijim međuljudskim odnosima na radnom mjestu.

Uz samoučinkovitost, dorađivanje posla (engl. job crafting) predstavlja važan koncept koji dodatno obogaćuje razumijevanje radne angažiranosti. Dorađivanje posla odnosi se na proaktivnu prilagodbu radnih zadataka i radnog okruženja prema osobnim potrebama i interesima zaposlenika (Wrzesniewski i Dutton, 2001.). Ovaj proces omogućuje zaposlenicima da prilagode svoje radne zadatke kako bi povećali svoju motivaciju, zadovoljstvo i osjećaj postignuća. Dorađivanje posla može uključivati različite strategije, kao što su preuzimanje dodatnih odgovornosti, promjena načina obavljanja zadataka ili oblikovanje odnosa s kolegama na način koji je u skladu s osobnim interesima i vrijednostima (Tims, Bakker i Derks, 2012.).

Kombinacija visoke samoučinkovitosti i aktivnog dorađivanja posla može značajno doprinijeti povećanju radne angažiranosti. Zaposlenici koji se osjećaju kompetentno i imaju priliku oblikovati svoj radni okoliš prema vlastitim preferencijama često pokazuju veću predanost i



entuzijazam prema svom radu. S obzirom na ove aspekte, organizacije prepoznaju važnost implementacije strategija koje podržavaju i potiču samoučinkovitost i dorađivanje posla kako bi poboljšale ukupnu angažiranost i zadovoljstvo zaposlenika.

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Ovaj rad usmjeren je na istraživanje povezanosti između samoučinkovitosti i dorađivanja posla te njihovog utjecaja na radnu angažiranost zaposlenika. Također ova tema se inače istražuje unutar šireg područja dizajna posla. Svrha rada je objediniti teorijske i empirijske spoznaje kako bi se došlo do zaključaka o odnosu između samoučinkovitosti, dorađivanja posla i radne angažiranosti. Primarni cilj istraživanja je testirati povezanost između samoučinkovitosti i dorađivanja posla te njihov utjecaj na radnu angažiranost zaposlenika. Sekundarni cilj je identificirati čimbenike koji doprinose radnoj angažiranosti, s posebnim naglaskom na ulogu samoučinkovitosti i dorađivanja posla.

Istraživanje povezanosti između samoučinkovitosti i dorađivanja posla pruža vrijedne uvide u to kako ovi koncepti međusobno utječu i kako zajedno mogu poboljšati radnu angažiranost. Ovi uvidi mogu pomoći organizacijama u razvijanju učinkovitih pristupa za povećanje radne angažiranosti i stvaranje pozitivnog radnog okruženja koje potiče profesionalni razvoj i osobno zadovoljstvo zaposlenika. Također, razumijevanje dinamike između samoučinkovitosti, dorađivanja posla i radne angažiranosti može doprinijeti oblikovanju strategija koje će pomoći organizacijama da bolje odgovore na potrebe svojih zaposlenika i unaprijede svoje poslovne rezultate.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Za izradu teorijskog dijela rada korištena je dostupna znanstvena i stručna literatura, uključujući znanstvene i stručne članke, knjige i radove u zbornicima. Empirijsko istraživanje provedeno je putem anketnog upitnika kako bi se ispitala povezanost između samoučinkovitosti, dorađivanja posla i radne angažiranosti. Za dorađivanje posla, samoučinkovitost i radnu angažiranost korišten je mjerni instrument kojeg su razvili Sharp,

Bakker, Breevaart, Kruup i Uusberg (2022.), uz mjernu ljestvicu Likterovog tipa od 1 (u potpunosti se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Anketni upitnik proveden je među zaposlenicima hrvatskih organizacija, a prikupljeni podaci analizirani su pomoću deskriptivne statističke, korelacijske i regresijske analize.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je strukturiran u pet glavnih cjelina. U prvom dijelu, uvodu, predstavljeni su predmet i cilj rada, izvori i metode prikupljanja podataka te sadržaj i struktura rada. Drugo poglavlje fokusira se na samoučinkovitost pojedinaca u radnom okruženju, uključujući definiciju samoučinkovitosti zaposlenika, njezinu perspektivu kroz socijalno-kognitivnu teoriju i povezanost s ponašanjem zaposlenika. Treće poglavlje istražuje poimanje i ključne odrednice dorađivanja posla, obuhvaća definiciju dorađivanja posla, načine poticanja dorađivanja posla u organizacijama, osobne karakteristike zaposlenika i njihovu ulogu u dorađivanju posla. Četvrto poglavlje sadrži prikaz metodologije empirijskog istraživanja, rezultate istraživanja i ograničenja istraživanja. Na kraju, peto poglavlje donosi zaključke temeljem provedenog istraživanja. Nakon zaključka slijede popis izvora, popis tablica i slika, prilozi, te životopis kandidatkinje.

## **2. Samoučinkovitost pojedinaca u radnom okruženju**

U ovom poglavlju razmatramo važnost samoučinkovitosti pojedinaca u radnom okruženju, s posebnim naglaskom na njenu važnost u organizacijama, odnosno za motivaciju zaposlenika. Analizirala sam definiciju samoučinkovitosti, njen utjecaj na ponašanje zaposlenika te kako se ovaj koncept uklapa u širi okvir socijalno-kognitivne teorije. Zaposlenici koji imaju visoku samoučinkovitost uvjereni su da mogu postići ključne aspekte svojih poslova, a dokazano je kako će biti zadovoljniji, predaniji organizaciji, a manje je vjerojatno i da će iz nje htjeti otići (Bauer i sur., 2007.)

### **2.1. Definiranje samoučinkovitosti zaposlenika**

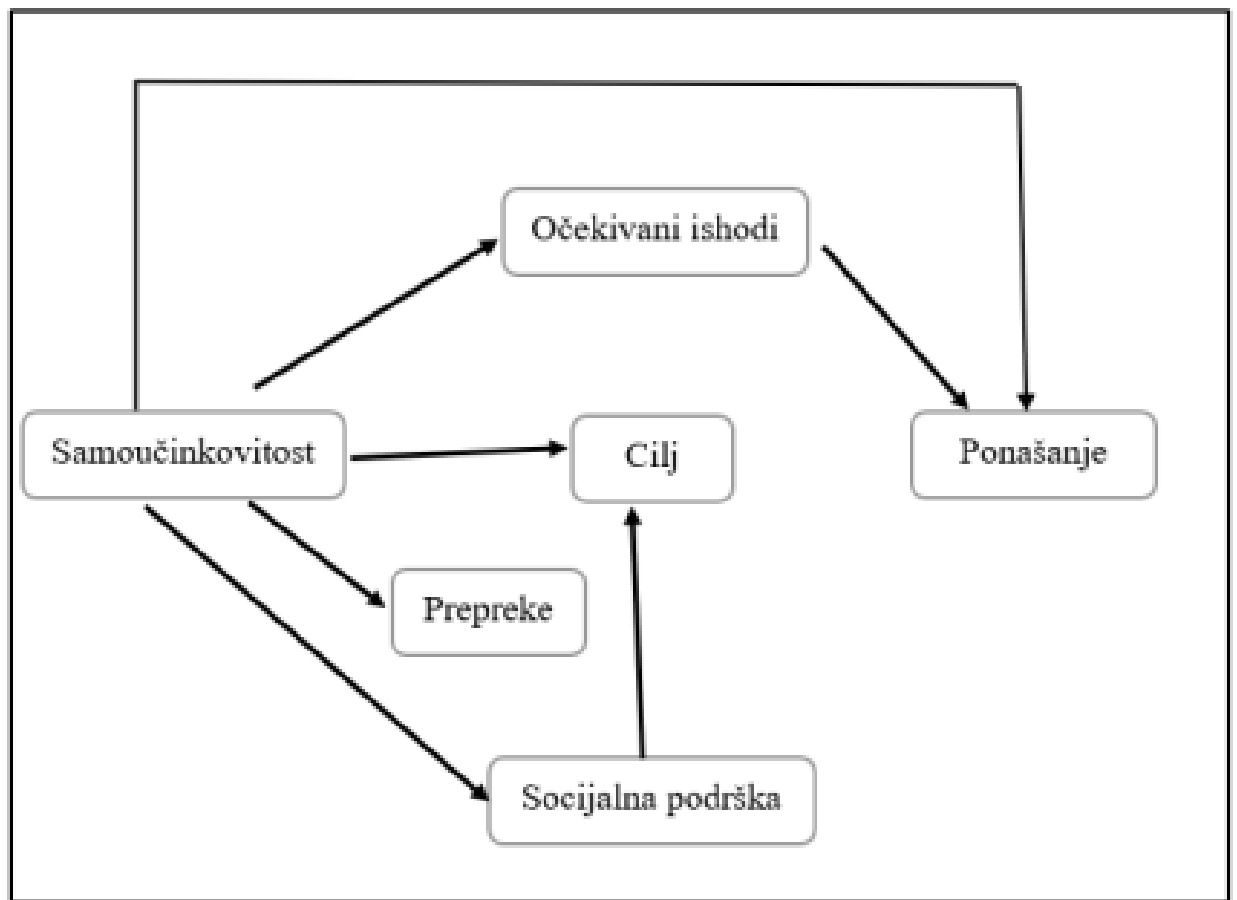
Samoučinkovitost je ključni psihološki koncept koji igra vitalnu ulogu u radnom okruženju. Ovaj pojam, prema Banduri (1977.), odnosi se na uvjerenje pojedinca u vlastitu sposobnost da uspješno izvrši zadatke i postigne ciljeve. Samoučinkovitost nije samo prolazno stanje, već duboko ukorijenjeno uvjerenje koje oblikuje način na koji ljudi percipiraju svoje sposobnosti za ostvarivanje ciljeva, suočavanje s izazovima i prevladavanje prepreka. Ova uvjerenja značajno utječu na ponašanje pojedinca, njegovu motivaciju, emocionalno stanje i, posljedično, na njegovu radnu učinkovitost. Slika 1 jasno prikazuje osnovne komponente samoučinkovitosti i njihov utjecaj na ponašanje zaposlenika.

Jedan od najvažnijih aspekata samoučinkovitosti je način na koji ona oblikuje motivaciju i ponašanje zaposlenika. Kada zaposlenici vjeruju u svoje sposobnosti, obično su spremniji preuzeti izazovne zadatke i preuzeti odgovornost za svoje rezultate. Ova vrsta samoučinkovitosti često vodi do veće radne angažiranosti i proaktivnog pristupa rješavanju problema.

Zaposlenici s visokom samoučinkovitošću često se bolje nose s radnim opterećenjima i stresom, jer njihova uvjerenja u vlastite sposobnosti pomažu u očuvanju mentalne otpornosti. Oni su također skloniji traženju povratnih informacija i iskorištavanju prilika za profesionalni

razvoj. Nadalje, njihova pozitivna percepcija vlastitih sposobnosti može potaknuti kreativnost i inovativnost, što doprinosi ukupnom uspjehu tima i organizacije. Na primjer, zaposlenici s visokom samoučinkovitošću često pokazuju višu razinu inicijative i spremnosti za preuzimanje odgovornosti za složene projekte. Ovo može uključivati vođenje timova, razvijanje novih strategija ili implementaciju inovativnih rješenja.

**Slika 1 Dijagram samoučinkovitosti**



Izvor: Bandura (1977.)

Povezanost između samoučinkovitosti i dorađivanja posla također se odražava u kvaliteti i uspješnosti prilagodbi koje zaposlenici poduzimaju. Zaposlenici s visokom samoučinkovitošću često posjeduju bolje razvijene vještine rješavanja problema i donošenja odluka, što im omogućuje da identificiraju i primjenjuju najučinkovitije strategije za prilagodbu posla (Bandura, 1977.). Njihova sposobnost da realno procijene svoje snage i slabosti pomaže im u

optimiziranju radnih zadataka. Na primjer, zaposlenik koji vjeruje u svoju sposobnost upravljanja vremenom može reorganizirati svoje radno vrijeme kako bi povećao produktivnost i smanjio stres. Ova sposobnost prilagodbe ne samo da povećava osobno zadovoljstvo, već doprinosi i ukupnoj učinkovitosti organizacije (Bakker i Demerouti, 2007.). Također, zaposlenici s visokom samoučinkovitošću često preuzimaju vodeće uloge unutar timova, motivirajući i inspirirajući kolege da se uključe u proaktivno dorađivanje posla. Njihova pozitivna energija i povjerenje u vlastite sposobnosti mogu poslužiti kao primjer i motivacija za druge, što može poboljšati timsku dinamiku i učinkovitost. Ova vrsta zaposlenika često potiče kulturu kontinuiranog poboljšanja unutar organizacije, što može dovesti do inovativnih pristupa i većih uspjeha u ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Njihova sposobnost da efikasno upravljaju resursima i implementiraju strategije može rezultirati smanjenjem operativnih troškova i poboljšanjem financijskog rezultata organizacije. Zaposlenici s visokom samoučinkovitošću često su skloni dijeliti svoje znanje i iskustvo s drugima, što dodatno obogaćuje radno okruženje i potiče suradnju unutar tima.

Samoučinkovitost također igra važnu ulogu u oblikovanju radne klime i odnosa unutar tima. Zaposlenici s visokom samoučinkovitošću često pozitivno utječu na radnu atmosferu, potičući kolege na suradnju i zajednički rad na postizanju ciljeva. Ova pozitivna dinamika može rezultirati većom produktivnošću tima i boljim međuljudskim odnosima unutar organizacije. Također, visoka samoučinkovitost može pridonijeti općem zadovoljstvu zaposlenika, jer omogućava im da se osjećaju kompetentnima i uspješnima u svom radu. Organizacije koje prepoznaju važnost samoučinkovitosti mogu implementirati strategije za njeno jačanje među zaposlenicima, čime mogu ostvariti značajne dugoročne koristi. Prvenstveno, pružanje prilika za kontinuirano učenje i profesionalni razvoj može povećati samoučinkovitost zaposlenika, omogućujući im stjecanje novih vještina i znanja. Programi mentorstva i coaching mogu pružiti podršku i vodstvo, pomažući zaposlenicima da razviju svoje sposobnosti i povećaju povjerenje u vlastite mogućnosti (Demerouti, 2014.). Također, organizacije mogu promovirati kulturu koja naglašava važnost samoučinkovitosti, nagrađujući proaktivne zaposlenike i pružajući im prilike za napredovanje. Postavljanje realnih i izazovnih ciljeva može dodatno ojačati samoučinkovitost, jer uspješno ostvarivanje ciljeva povećava povjerenje zaposlenika u svoje sposobnosti. Stvaranje radnog okruženja koje podržava proaktivnost i inovativnost može dovesti do veće angažiranosti, zadovoljstva poslom i poslovne učinkovitosti (Tims i Bakker, 2010.). Također, pružanje redovitih povratnih informacija može pomoći zaposlenicima da shvate svoja područja za poboljšanje i osjete se cijenjenima za svoj trud. Organizacije koje se

fokusiraju na razvoj samoučinkovitosti često svjedoče povećanju lojalnosti i smanjenju stope fluktuacije zaposlenika.

## **2.2. Samoučinkovitost iz perspektive socijalno-kognitivne teorije**

Samoučinkovitost je ključni koncept socijalno-kognitivne teorije Alberta Bandure, koja naglašava međusobnu povezanost osobnih faktora, ponašanja i okruženja u procesu učenja i razvoja. Bandura (1986.) definira samoučinkovitost kao uvjerenje pojedinca u vlastitu sposobnost da uspješno izvrši zadatke i postigne željene ciljeve. Ovaj koncept oblikuje način na koji pojedinci pristupaju ciljevima, izazovima i stresnim situacijama te značajno utječe na njihovu motivaciju, upornost i emocionalno stanje. Bandura (1986.) identificira četiri glavna izvora samoučinkovitosti:

1. iskustvo uspjeha,
2. učenje putem promatranja,
3. verbalno uvjeravanje
4. emocionalno i fiziološko stanje.

Iskustvo uspjeha predstavlja najmoćniji izvor samoučinkovitosti, jer uspješno savladavanje izazova povećava povjerenje u vlastite sposobnosti. Učenje putem promatranja omogućava pojedincima da kroz modeliranje stječu uvjerenje da mogu postići slične uspjehe kao i drugi. Verbalno uvjeravanje može također povećati samoučinkovitost, iako je manje postojano od iskustava uspjeha. Emocionalne reakcije i fiziološko stanje utječu na percepciju samoučinkovitosti, gdje pozitivne emocije i dobro fizičko stanje mogu povećati uvjerenje u vlastite sposobnosti. Na primjer, visoka razina anksioznosti može umanjiti osjećaj samoučinkovitosti, dok smireno i pozitivno emocionalno stanje može pojačati vjeru u vlastite sposobnosti. Ovi izvori zajedno djeluju kako bi oblikovali percepciju pojedinca o vlastitim mogućnostima, što zauzvrat utječe na njihovu motivaciju i ponašanje.

Socijalno-kognitivna teorija postavlja samoučinkovitost kao ključni faktor koji utječe na ponašanje pojedinca u različitim situacijama, uključujući radno okruženje. Prema Banduri, samoučinkovitost ne samo da utječe na izbor aktivnosti i postavljanje ciljeva, već i na količinu uloženog truda i upornost u suočavanju s preprekama. Pojedinci s visokom samoučinkovitošću skloni su preuzimanju težih zadataka, postavljanju ambicioznijih ciljeva i istrajnosti čak i kada

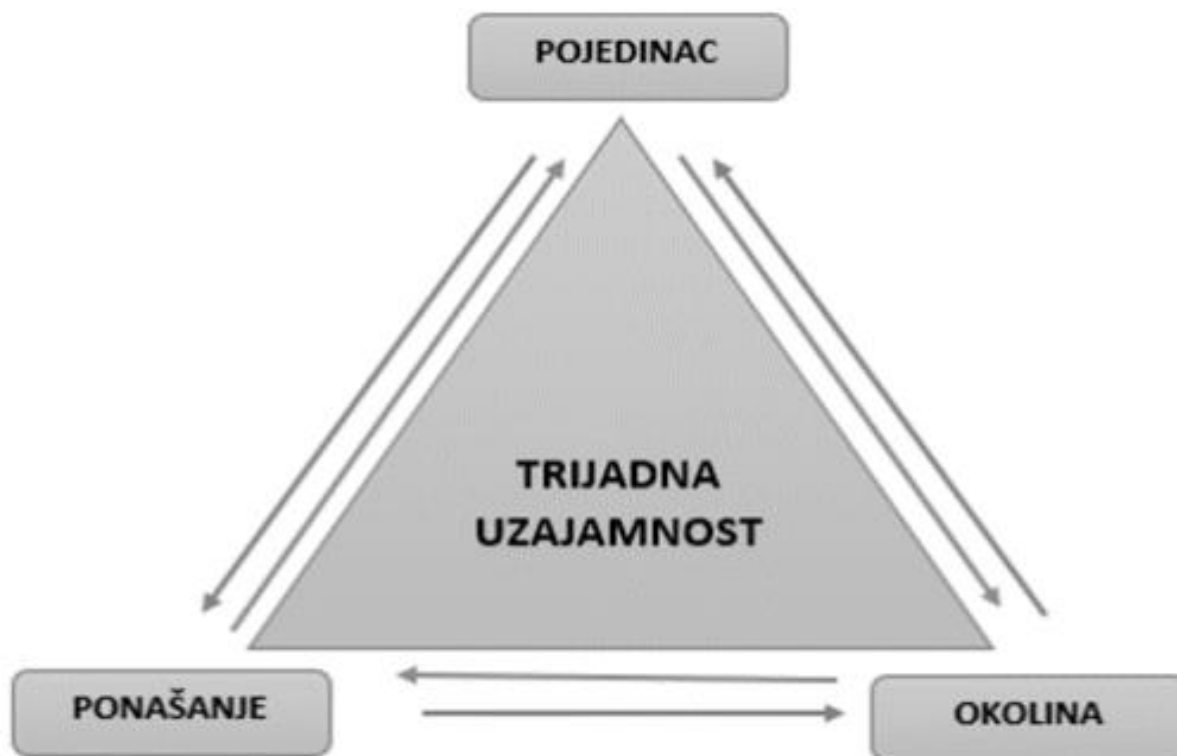
se suočavaju s poteškoćama. S druge strane, oni s niskom samoučinkovitošću mogu izbjegavati izazove i brzo odustajati u slučaju neuspjeha. Gist i Mitchell (1992.) dodatno naglašavaju da samoučinkovitost igra ključnu ulogu u radnom okruženju, utječući na radnu učinkovitost, zadovoljstvo poslom i opći osjećaj dobrobiti zaposlenika. Zaposlenici s visokom samoučinkovitošću imaju tendenciju biti proaktivniji, tražiti načine za poboljšanje svojih radnih postupaka i spremnije se suočavati s radnim stresorima. Ova uvjerenja oblikuju kako zaposlenici percipiraju svoje radne zadatke, upravljaju radnim opterećenjem i surađuju s kolegama. Visoka samoučinkovitost također može potaknuti inovativnost i kreativnost na radnom mjestu, jer se zaposlenici osjećaju sposobnima istraživati nove pristupe i rješenja. Prema Banduri (1997.), samoučinkovitost se razvija kroz složenu interakciju između osobnih iskustava, promatranja drugih, verbalnog uvjeravanja i emocionalnih reakcija. U radnom okruženju, menadžeri i organizacije mogu koristiti ovaj okvir za razvoj programa obuke i podrške koji pomažu zaposlenicima u jačanju njihove samoučinkovitosti, čime se poboljšava njihova radna učinkovitost i ukupno zadovoljstvo poslom.

Slika 2 prikazuje shemu trijadne uzajamnosti, ključnog koncepta socijalno-kognitivne teorije, koja ilustrira međusobni utjecaj između osobnih faktora, ponašanja i okoline u procesu učenja.

Socijalno-kognitivna teorija prvotno je nazvana Teorija socijalnog učenja koju je kanadski psiholog Albert Bandura predložio 1960-ih godina izdajući knjigu "Social Learning Theory". Do promjene paradigme došlo je 1970-ih godina kada je naglasak stavljen na kogniciju, a ne više na ponašanje. Svoju ideju o učenju proširio je na apstraktno modeliranje i vikarijsko učenje. Naglašena je uloga socijalnog modeliranja u motivaciji, mišljenju i djelovanju pojedinca. Prema Banduri (1977.) ljudi usvajaju nova ponašanja i stvaraju predodžbe o izvođenju određenih radnji i ponašanja kroz modeliranje, opažanje i promatranje drugih. Socijalno modeliranje ne podrazumijeva jednostavno oponašanje, nego stvaranje novih obrazaca ponašanja, proširujući repertoar ponašanja koja su čuli ili vidjeli. Ono ima učinka na motivaciju jer dolazi do očekivanja ishoda u ponašanju.

Prema Banduri i Jefferyu (1973.) proces modeliranja odvija se kroz četiri koraka: pažnja, pohranjivanje, reprodukcija i motivacija. Bandura (1986.) naglašava važnost promatranja i oponašanja modela, stavove i emocije drugih oko sebe. Razmatra kako okolina i kognitivni čimbenici međusobno djeluju te kako utječu na čovjekovo učenje i ponašanje. Pojedinac utječe na okolinu, a u isto vrijeme ta okolina utječe na pojedinca.

**Slika 2 Shema trijadne uzajamnosti**



Izvor: Bandura (1986.)

Ovaj proces Bandura je nazvao trijadna uzajamnost ili recipročni determinizam. Pretpostavlja se da čovjek ima mogućnost kontrole nad samim sobom i nad okolinom koja mu omogućuje samoregulaciju ponašanja i motivaciju. Može se reći da je pojedinac istovremeno akter i proizvod svoje okoline. Prema socijalno-kognitivnoj teoriji osobni osjećaj kontrole omogućuje promjenu ponašanja. Glavno obilježje socijalno-kognitivne teorije je da pojedinac samostalno djeluje u svojoj okolini, a njegovo ponašanje produkt je iskustava u njegovom socijalnom okruženju, odnosno postoji veza s drugima (socijalno) i fokus je na njegovim promišljanjima (kognitivno). Socijalno učenje je uvjetovano kognitivnim procesima koji se događaju unutar pojedinca, a koji se formiraju u interakciji s okolinskim čimbenicima. Bandura smatra da je ponašanje pojedinca odraz njegovih promišljanja. Postavlja dva glavna kognitivna procesa koja kontroliraju ljudsko ponašanje – samoučinkovitost i očekivane ishode. Osim kognitivnih

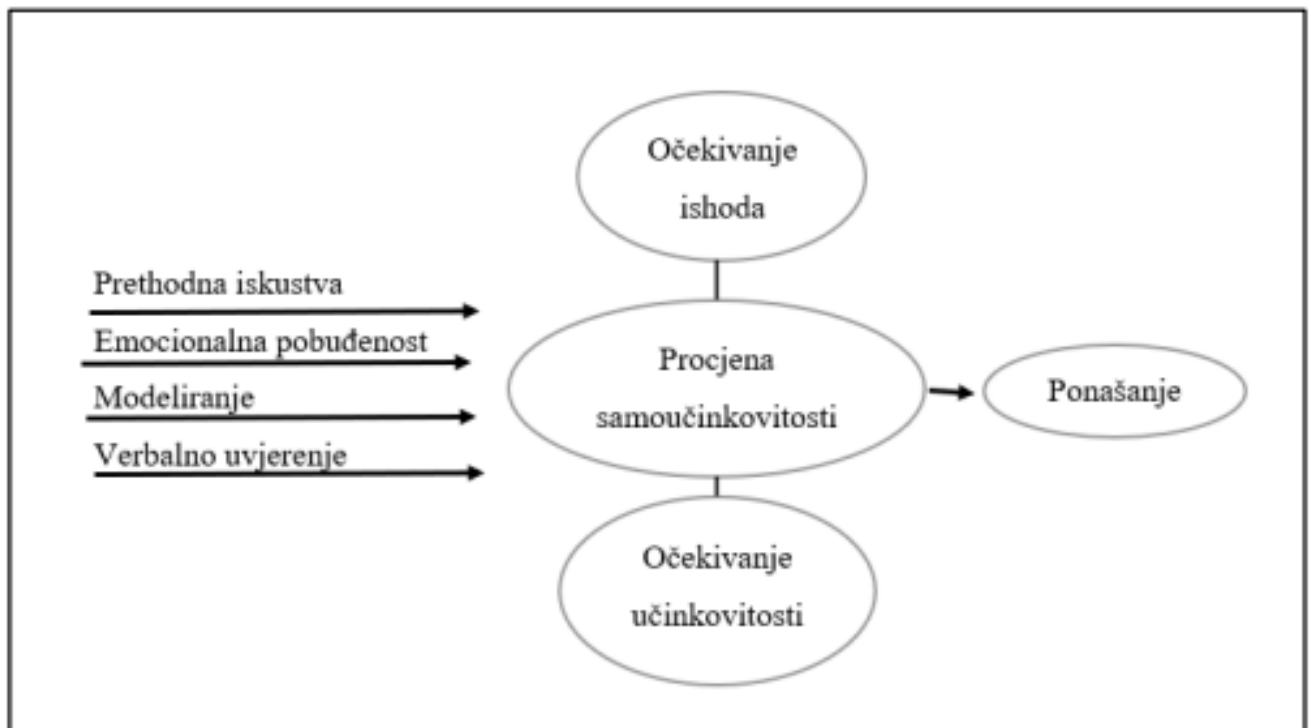


procesa, Bandura prepoznaje i vanjske čimbenike (okolina i socijalna podrška) kao ključne faktore koji utječu na ponašanje. Samoučinkovitost, očekivanje ishoda, samoregulacija, socijalna podrška i okolina čine glavne odrednice socijalno-kognitivne teorije.

### **2.3. Samoučinkovitost i ponašanje zaposlenika**

Samoučinkovitost se pokazuje kao ključan faktor koji oblikuje ponašanje zaposlenika u radnom okruženju. Ova osobina, koja se odnosi na uvjerenje pojedinca u svoju sposobnost da uspješno izvrši zadatke i postigne ciljeve, ima dubok utjecaj na način na koji zaposlenici pristupaju svojim obavezama, rješavaju probleme, komuniciraju s kolegama i sudjeluju u timskim aktivnostima. Razumijevanje veze između samoučinkovitosti i ponašanja zaposlenika ključno je za optimiziranje radne učinkovitosti i stvaranje pozitivnog radnog okruženja. Slika 3 prikazuje čimbenike koji utječu na samoučinkovitost, čime se naglašava kompleksnost ove osobine i njezina interakcija s raznim aspektima radnog okruženja.

Slika 3 Čimbenici koji utječu na samoučinkovitost



Izvor: Bandura (1997.)

Jedan od prvih aspekata ponašanja zaposlenika koji je pod utjecajem samoučinkovitosti je izbor zadataka koje zaposlenici preuzimaju. Zaposlenici koji imaju visoku samoučinkovitost skloni su preuzimanju izazovnijih i kompleksnijih zadataka, vjerujući da imaju potrebne sposobnosti za njihovo uspješno izvršenje. Ova proaktivnost u preuzimanju izazova omogućava im ne samo da se razvijaju profesionalno, već i da doprinosi organizacijskim ciljevima na značajniji način. Nasuprot tome, zaposlenici s niskom samoučinkovitošću često se povlače pred zahtjevnijim zadacima i preferiraju rutinske aktivnosti koje percipiraju kao manje prijeteće. Ovo može ograničiti njihov profesionalni razvoj i smanjiti njihov doprinos organizaciji (Schunk, 1991.).

Samoučinkovitost također značajno utječe na strategije koje zaposlenici koriste za rješavanje problema. Zaposlenici s visokom samoučinkovitošću često koriste proaktivne strategije koje uključuju kreativno razmišljanje, istraživanje alternativnih rješenja i stalno prilagođavanje svog pristupa kako bi pronašli najbolje moguće rješenje. Ova vrsta strategije omogućava im da se efikasno nose s izazovima i preprekama koje se javljaju u njihovom radu. S druge strane, zaposlenici s niskom samoučinkovitošću mogu koristiti pasivne strategije, kao što su

izbjegavanje problema ili oslanjanje na rutinske, provjerene metode, što može dovesti do sporijeg i manje uspješnog rješavanja problema (Dutton, 2003.).

Radna angažiranost, koja se definira kao emocionalna i kognitivna posvećenost zaposlenika svom radu, također je usko povezana sa samoučinkovitošću. Zaposlenici koji vjeruju u svoje sposobnosti obično su više angažirani u svom radu. Oni ispoljavaju visoki stupanj entuzijazma, predanosti i proaktivnosti, što ih čini ključnim igračima u organizacijama. Visoka samoučinkovitost pomaže zaposlenicima da osjećaju da imaju kontrolu nad svojim radom i da su sposobni postići svoje ciljeve, što doprinosi njihovoj ukupnoj radnoj angažiranosti. Nasuprot tome, zaposlenici s niskom samoučinkovitošću mogu osjećati da su njihovi naponi uzaludni, što može dovesti do smanjene angažiranosti i povećane sklonosti ka izbjegavanju obveza (Bakker i Demerouti, 2007.). Osim što utječe na radnu motivaciju i strategije rješavanja problema, samoučinkovitost ima i značajan utjecaj na međuljudske odnose u radnom okruženju. Zaposlenici s visokom samoučinkovitošću često su otvoreniji za suradnju i komunikaciju s kolegama. Oni su skloniji aktivnom sudjelovanju u timskim aktivnostima, dijeljenju informacija i podržavanju svojih kolega. Ovo pozitivno ponašanje može poboljšati timsku dinamiku i doprinosi stvaranju kohezivnog radnog okruženja. Zaposlenici s niskom samoučinkovitošću, s druge strane, mogu se povući iz timskih aktivnosti i izbjegavati suradnju, što može dovesti do smanjene kohezije u timu i otežati zajednički rad (Hackett, 1995.).

### **3. Poimanje i ključne odrednice dorađivanja posla**

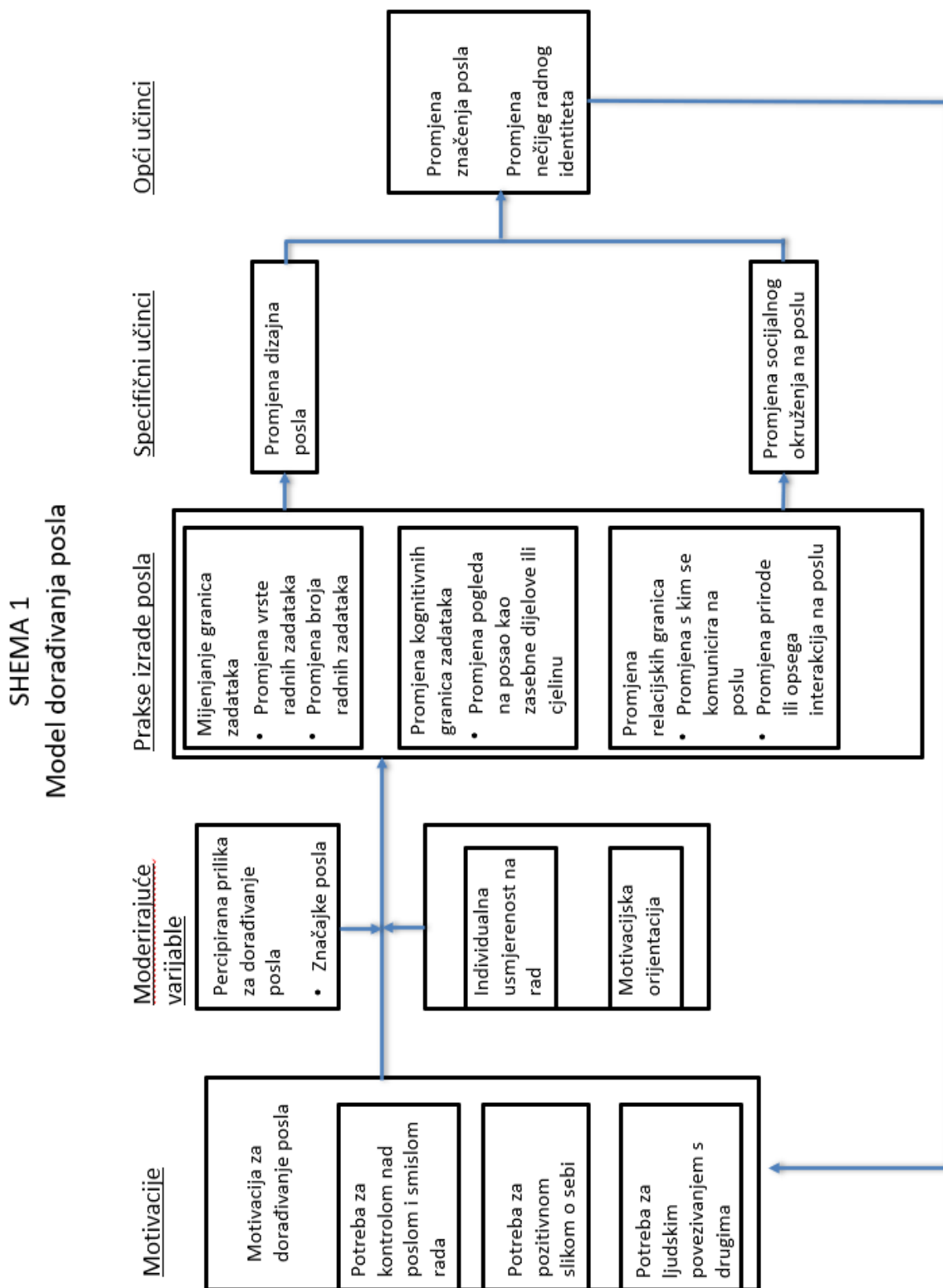
U ovom teorijskom poglavlju prikazana je uloga dorađivanja posla u organizacijama. Prvotno su prikazane općenite teorijske spoznaje o dorađivanju posla. Nadalje, definiramo i razmatramo značaj pojma dorađivanja posla. Proučavamo načine poticanja dorađivanja posla u organizacijama te osobne karakteristike zaposlenika koje doprinose ovom procesu. Konačno, istražujemo ulogu samoučinkovitosti u dorađivanju posla.

#### **3.1. Definiranje dorađivanja posla**

Dorađivanje posla je oblik proaktivnog ponašanja zaposlenika unutar organizacija, gdje zaposlenici oblikuju svoja radna mjesta prema vlastitim vrijednostima i interesima (Slemp i Vella Brodrick, 2013.). To je neformalni proces iniciran od strane zaposlenika, a ne menadžmenta, gdje oni preuzimaju aktivnu ulogu u promjenama fizičkih, kognitivnih ili društvenih aspekata svog posla, čime oblikuju svoje radno iskustvo (Grant i Ashford, 2008.; prema Slemp i Vella Brodrick, 2013.). Dorađivanje posla je spontana aktivnost kojom zaposlenici zadovoljavaju svoje potrebe i prilagođavaju posao svojim preferencijama. Slika 4 prikazuje model dorađivanja posla, što ilustrira različite načine na koje zaposlenici mogu oblikovati svoje radno iskustvo prema svojim potrebama i interesima. Odnosi se na dobrovoljne promjene zaposlenika koje nisu pod nadzorom nadređenih (Wrzesniewski i Dutton, 2001.; Lyons, 2008.; prema Demerouti, 2014.).

Zaposlenici često prilagođavaju dizajn svojih poslova tijekom procesa socijalizacije na radnom mjestu. Te promjene su češće kod zaposlenika koji rade u istoj organizaciji duže vrijeme, jer se na taj način prilagođavaju promjenama na radnom mjestu i sami mijenjaju aspekte radnog okruženja (Schein, 1971.; prema Tims i Bakker, 2010.). Organizacije mogu koristiti dorađivanje posla za poboljšanje poslovnih uvjeta, omogućavajući zaposlenicima da rade promjene u skladu s njihovim potrebama i željama, što se tiče radnih resursa i poslovnih zahtjeva (Demerouti, 2014.). Dorađivanje posla također može poboljšati angažman i zadovoljstvo zaposlenika, što rezultira povećanjem produktivnosti i smanjenjem fluktuacije zaposlenika. Ovaj proces omogućuje zaposlenicima da preuzmu veću kontrolu nad svojim radnim uvjetima, što može potaknuti osjećaj vlasništva i odgovornosti za njihove zadatke. Kroz dorađivanje posla, zaposlenici mogu ostvariti bolje usklađenje između svojih osobnih i profesionalnih ciljeva, što dovodi do većeg osjećaja svrhe i zadovoljstva na poslu. Mogućnosti za dorađivanje posla uključuju: prilagodbu radnih zadataka prema osobnim interesima, promjene u socijalnim interakcijama na radnom mjestu, te razvoj novih vještina i preuzimanje novih odgovornosti. Također, zaposlenici koji imaju priliku sudjelovati u dorađivanju posla često iskazuju veću kreativnost i inovativnost, jer mogu eksperimentirati s različitim pristupima i rješenjima. Ovo proaktivno ponašanje može dovesti do stvaranja novih procesa ili proizvoda koji mogu donijeti dodatnu vrijednost organizaciji. Dorađivanje posla također može pomoći u smanjenju stresa, jer zaposlenici koji mogu prilagoditi svoje zadatke i radne uvjete često osjećaju manji pritisak i bolju ravnotežu između poslovnog i privatnog života. U konačnici, dorađivanje posla može pridonijeti stvaranju pozitivne radne kulture gdje se zaposlenici osjećaju cijenjeni i motivirani za doprinos organizacijskim ciljevima.

Slika 4 Model dorađivanja posla



Izvor: Wrzesniewski, A. i Dutton, J. E. (2001).

Neće svaki zaposlenik moći redizajnirati svoj posao, ali svaki ima priliku inicirati promjene kako bi učinio posao zanimljivijim, ugodnijim ili značajnijim. Zaposlenici mogu mijenjati zadatke, socijalne interakcije ili promijeniti svoj pogled na posao kako bi im rad bio značajniji (Berg, Wrzesniewski i Dutton, 2010.; Wrzesniewski i Dutton, 2001.; prema Slep i Vella Brodrick, 2013.).

Dorađivanje posla omogućuje zaposlenicima da se bolje prilagode zahtjevima dinamičnog radnog mjesta, a također može biti korisna strategija za suočavanje s organizacijskim promjenama. Teorija dorađivanja posla koju su razvili Wrzesniewski i Dutton (2001.) definira tri oblika dorađivanja posla (Slep i Vella Brodrick, 2013.): dorađivanje zadataka, poslovnih odnosa i kognitivno dorađivanje posla. Dorađivanje zadataka uključuje promjene u broju ili vrsti aktivnosti koje se obavljaju na poslu, poput uvođenja novih zadataka koji bolje odgovaraju nečijim vještinama ili interesima. Dorađivanje poslovnih odnosa odnosi se na promjene u odabiru suradnika i prijatelja na poslu, temeljenih na zajedničkim interesima ili vještinama. Kognitivno dorađivanje posla podrazumijeva promjenu načina na koji netko gleda na svoj posao, čime mijenja svoj identitet kako bi posao učinio značajnijim.

Autori Slep i Vella Brodrick (2013.) spominju da su Tims, Bakker i Derks (2012.) razvili ljestvicu dorađivanja posla unutar JD-R (Job Demands-Resources) modela, koja uključuje četiri dimenzije: povećanje društvenih poslovnih resursa, povećanje strukturnih poslovnih resursa, povećanje izazovnih poslovnih zahtjeva i smanjenje poslovnih zahtjeva. Kroz ove dimenzije, zaposlenici mogu bolje upravljati svojim radnim opterećenjem i resursima, što doprinosi njihovom boljem zadovoljstvu i učinkovitosti na radnom mjestu. Vizualni prikazi ovih oblika dorađivanja posla mogu pomoći u razumijevanju njihove primjene, a slike mogu biti preuzete iz članaka koji prikazuju zaposlenike u procesu mijenjanja svojih zadataka, interakcija ili percepcija o poslu (Berg, Wrzesniewski i Dutton, 2010.; Tims, Bakker i Derks, 2012.).

Uz to, istraživanja su pokazala da zaposlenici koji sudjeluju u dorađivanju posla imaju tendenciju razvijanja jačih odnosa s kolegama i nadređenima, što može dovesti do boljeg timskog rada i suradnje unutar organizacije. Dorađivanje posla također može poslužiti kao alat za upravljanje karijerom, omogućujući zaposlenicima da preuzmu aktivnu ulogu u oblikovanju svojih profesionalnih putanja i razvijanju relevantnih vještina. Ovaj proces može biti posebno

koristan u dinamičnim radnim okruženjima gdje se zahtjevi i očekivanja često mijenjaju, jer zaposlenici mogu prilagoditi svoje zadatke kako bi ostali relevantni i konkurentni na tržištu rada. Dorađivanje posla također može imati pozitivan utjecaj na organizacijsku kulturu, jer promovira otvorenu komunikaciju i suradnju između zaposlenika i menadžmenta. Slika 5 prikazuje oblike dorađivanja posla, pružajući vizualni prikaz kako zaposlenici mogu primijeniti različite strategije u oblikovanju svojih radnih mjesta.

**Slika 5 Oblici dorađivanja posla**

**Oblici dorađivanja posla**

<b>Oblik</b>	<b>Primjer</b>	<b>Učinak na značenje posla</b>
Promjena broja, opsega i vrste radnih zadataka	Inženjeri dizajna angažirani u relacijskim zadacima koji pomiču projekt prema završetku	Posao se završava na vrijeme; inženjeri mijenjaju značenje svojih poslova u smjeru zaštitnika ili pokretača projekata
Promjena kvalitete i/ili količine interakcije s drugima u poslu	Bolničari koji aktivno brinu o pacijentima i njihovim obiteljima, integrirajući se u radni tok svojih jedinica	Čistači mijenjaju značenje svojih poslova u pomagачe bolesnima; vide posao na katu kao integrirani cijeli dio u kojem su oni vitalni dio
Promjena kognitivnih granica zadataka	Medicinske sestre preuzimaju odgovornost za sve informacije i "nebitne" zadatke koji im mogu pomoći da se bolje brinu o pacijentima	Medicinske sestre mijenjaju način na koji vide posao kako bi se više usmjerili na zagovaranje pacijenata, kao i na visokokvalitetnu tehničku njegu

Izvor: Wrzesniewski, A. i Dutton, J. E. (2001).

Tims, Bakker i Derks (2012.) definirali su dvije kategorije poslovnih karakteristika: poslovni zahtjevi i resursi. Poslovni zahtjevi uključuju fizičke, društvene ili organizacijske karakteristike koje zahtijevaju stalni mentalni i fizički napor, dok poslovni resursi uključuju karakteristike koje pomažu u postizanju radnih ciljeva ili potiču osobni rast (Tims, Bakker i Derks, 2012.; prema Slemp i Vella Brodrick, 2013.). Primjeri poslovnih resursa uključuju organizacijske resurse (npr. plaća, sigurnost posla), međuljudske resurse (npr. podrška nadređenih i

suradnika), organizacijske resurse (npr. jasnoća zadataka) i zadatke resurse (npr. raznolikost vještina, autonomija) (Bakker i Demerouti, 2007.; prema Tims i Bakker, 2010.). Zaposlenici koji se bave dorađivanjem posla mogu tražiti nove izazove ili veću odgovornost kako bi ostali motivirani i izbjegli monotoniju. Također mogu smanjiti poslovne zahtjeve minimiziranjem emocionalno, mentalno ili fizički zahtjevnih aspekata posla, kada su poslovni zahtjevi preveliki (Parker i Endler, 1996.; Chu i Choi, 2005.; Klingsieck, 2013.; prema Demerouti, 2014.). Sloboda odlučivanja i autonomija na radnom mjestu ključni su za poticanje takvih ponašanja (Wrzesniewski i Dutton, 2001.; prema Demerouti, 2014.). Postoji povezanost između prekvalificiranih zaposlenika i njihovog povlačenja s posla, ali prekvalificirani zaposlenici s visokom razinom autonomije i uključeni u dorađivanje posla manje su skloni povlačenju (Debus i sur., 2020.; prema Tims, Twemlow i Fong, 2022.). Tri osnovne individualne potrebe motiviraju dorađivanje posla (Wrzesniewski i Dutton, 2001.; prema Demerouti, 2014.): potreba za preuzimanjem kontrole nad aspektima posla kako bi se izbjegle negativne posljedice, motivacija za promjenom aspekata rada kako bi suradnici ostvarili pozitivniji radni identitet i potreba za povezivanjem s drugima. Motivi za dorađivanje posla uključuju postizanje ciljeva, poboljšanje učinka, veću motivaciju i održavanje zdravlja. Dorađivanje posla povećava zadovoljstvo i angažiranost zaposlenika, smanjuje vjerojatnost izgaranja i ima pozitivan utjecaj na dobrobit zaposlenika (Demerouti, 2014.). Proaktivni zaposlenici su skloniji promjeni radne okoline mobiliziranjem radnih resursa i zahtjeva posla (Bakker, Tims i Derks, 2012.; prema Demerouti, 2014.). Istraživanje Petroua (2013.) pokazalo je da regulatorni fokus zaposlenika utječe na stupanj dorađivanja posla. Fokus na promociju uključuje zaposlenike koji se bave dorađivanjem posla radi rasta i izazova, dok fokus na prevenciju uključuje zaposlenike koji se bave dorađivanjem posla radi sigurnosti i ispunjenja obveza (Petrou, 2013.; prema Demerouti, 2014.). Različita istraživanja pokazuju da dorađivanje posla usmjereno na promociju ima pozitivne učinke, dok dorađivanje radi smanjenja opsega posla služi kao zaštita vlastitog zdravlja (Bruning i Champion, 2018.; Demerouti, Bakker i Halbesleben, 2015.; Lichtenthaler i Fischbach, 2018.; Rudolph, Katz, Lavigne i Zacher, 2017.). Osim toga, proaktivni zaposlenici su skloni preuzimanju inicijative u identificiranju i rješavanju problema na radnom mjestu, što može rezultirati boljim radnim uvjetima za cijeli tim. Dorađivanje posla također može potaknuti inovacije i kreativnost, jer zaposlenici koji aktivno prilagođavaju svoje zadatke često dolaze do novih ideja i rješenja.



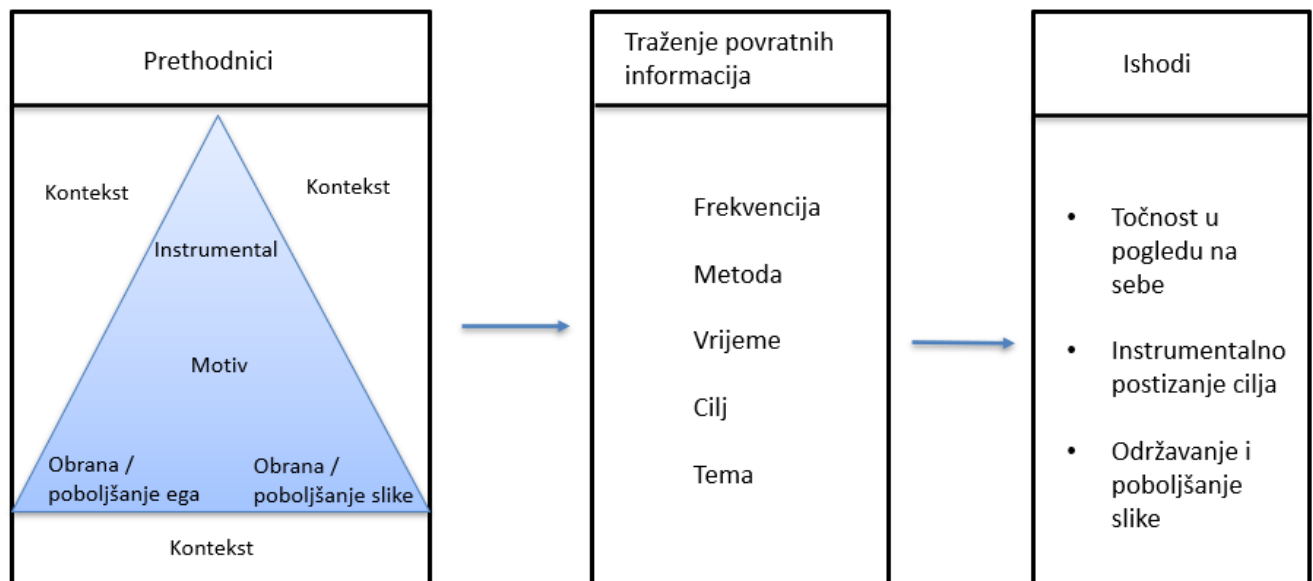
## 3.2. Načini poticanja dorađivanja posla u organizacijama

Dorađivanje posla je proces u kojem zaposlenici prilagođavaju svoje radne zadatke kako bi ih uskladili sa svojim osobnim potrebama, vještinama i preferencijama. Prema Tims i suradnicima (2012. prema Slemp i Vella Brodrick, 2013.), ovo dorađivanje predstavlja ključnu strategiju za uravnoteženje zahtjeva posla s resursima koje posjeduju zaposlenici. Ova praksa ne samo da može značajno utjecati na pojedinca, već ima potencijal i za unaprjeđenje cjelokupne organizacije. Kroz proaktivno dorađivanje posla, zaposlenici mogu doprinosti većoj učinkovitosti organizacije i ostvariti bolje rezultate (Tims i sur., 2012. prema Demerouti, 2014.). Proaktivno dorađivanje posla omogućuje zaposlenicima da oblikuju svoje radne zadatke na način koji najbolje odgovara njihovim sposobnostima i interesima. Time se ne samo povećava njihovo zadovoljstvo poslom, već se smanjuje i stres te povećava angažiranost. Jedan od ključnih načina poticanja dorađivanja posla je omogućavanje zaposlenicima da prepoznaju i cijene značaj svog posla. Ovo se može postići kroz promicanje kognitivnog dorađivanja posla, koje zaposlenicima omogućuje da stvaraju pozitivnije radne identitete i povećaju svoje zadovoljstvo poslom. Kognitivno dorađivanje odnosi se na način na koji zaposlenici reinterpreteraju svoje zadatke i odnose na poslu kako bi ih uskladili sa svojim osobnim interesima i potrebama. Na primjer, organizacije mogu pomoći zaposlenicima da prepoznaju kako njihovi zadaci doprinose širem cilju organizacije, što može povećati osjećaj postignuća i značaja (Wrzesniewski i Dutton, 2001. prema Slemp i Vella Brodrick, 2013.). Kroz kognitivno dorađivanje posla, zaposlenici se potiču da prepoznaju veze između svojih svakodnevnih zadataka i šire misije organizacije. Na taj način, zaposlenici mogu doživjeti veći osjećaj svrhe i motivacije, jer shvaćaju kako njihovi napori pridonose većim ciljevima. Također, kognitivno dorađivanje posla može pomoći zaposlenicima da vide širu sliku svog rada, prepoznajući važnost svakodnevnih zadataka u kontekstu organizacijske misije i vizije. Redefiniranjem svojih interakcija s kolegama i nadređenima, zaposlenici mogu stvoriti pozitivnije i produktivnije radno okruženje, povećavajući osjećaj zajedništva i suradnje. Na primjer, umjesto da suradnike vide samo kao kolege, mogu ih početi doživljavati kao timske partnere koji zajedno rade na postizanju zajedničkih ciljeva. Ovaj pomak u percepciji može povećati osjećaj zajedništva i suradnje, što dodatno doprinosi pozitivnom radnom okruženju. Kognitivno dorađivanje također može uključivati promjene u načinu na koji zaposlenici doživljavaju vlastite vještine i sposobnosti u kontekstu posla. Organizacije mogu pružiti

podršku zaposlenicima kroz edukacije i treninge koji im pomažu da prepoznaju svoje snage i načine na koje mogu koristiti svoje vještine za poboljšanje radnih procesa. Na primjer, zaposlenik u odjelu prodaje može biti ohrabren da prepozna svoje komunikacijske vještine kao ključni faktor uspjeha u privlačenju i zadržavanju klijenata, čime se povećava njegov osjećaj kompetentnosti i vrijednosti unutar organizacije.

Stvaranje poticajnog radnog okruženja također je ključno za poticanje dorađivanja posla. Organizacije trebaju pružiti zaposlenicima prilike za traženje povratnih informacija i socijalnu podršku. Ove strategije omogućuju zaposlenicima da uspješno završavaju zadatke i ostvaruju ciljeve, čime se poboljšava njihova izvedba i ukupno zadovoljstvo poslom. Povratne informacije mogu zaposlenicima pomoći da bolje razumiju svoja postignuća i područja za poboljšanje, dok socijalna podrška može osigurati osjećaj pripadnosti i podrške u suočavanju s izazovima (Ashford, Blatt i VandeWalle, 2003.; Carver, Scheier i Weintraub, 1989. prema Demerouti, 2014.). Slika 6 ilustrira proces traženja povratne informacije, što zaposlenicima omogućuje da bolje razumiju svoje performanse i identificiraju područja za poboljšanje. Povratne informacije, ako su konstruktivne i redovite, mogu zaposlenicima dati jasne smjernice za unapređenje svojih vještina i postizanje boljih rezultata. Osim toga, važno je poticati samoučinkovitost među zaposlenicima kao sredstvo za dorađivanje posla.

**Slika 6 Proces traženja povratne informacije**



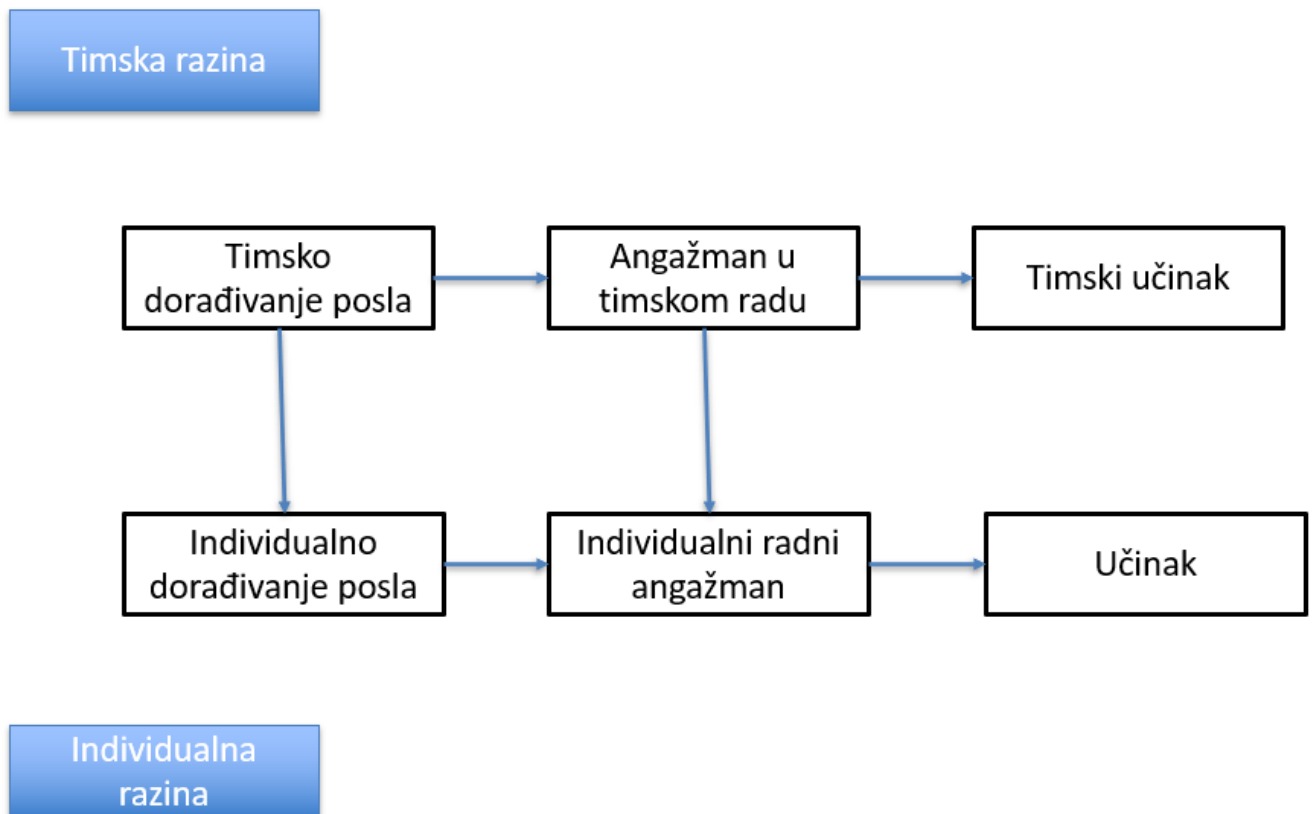
Izvor: Ashford, S. J., Blatt, R. i VandeWalle, D. (2003).

Samoučinkovitost se odnosi na vjerovanje zaposlenika u svoje sposobnosti da uspješno obavljaju zadatke i rješavaju probleme. Zaposlenici s visokom razinom samoučinkovitosti često su spremniji preuzeti odgovornost za promjene u svom radnom okruženju i koristiti proaktivne strategije kako bi prilagodili svoje zadatke (Morrison i Phelps, 1999. prema Tims, Bakker i Derks, 2014.). Organizacije mogu podržati ovu sklonost kroz obuku i resurse koji zaposlenicima omogućuju da se osjećaju sigurnije pri preuzimanju novih zadataka i implementaciji promjena (Vough i Parker, 2008. prema Tims, Bakker i Derks, 2014.). Implementacija strategija koje potiču dorađivanje posla može uključivati pružanje većih autonomnih mogućnosti zaposlenicima. Omogućavanje zaposlenicima da imaju veću kontrolu nad svojim zadacima i radnim okruženjem može značajno povećati njihovu angažiranost i zadovoljstvo poslom. Pružanje resursa koji omogućuju zaposlenicima da prilagode svoje radno okruženje prema svojim potrebama može također doprinijeti njihovom profesionalnom razvoju i uspjehu (Bakker i suradnici, 2010.; Ghitulescu, 2007. prema Demerouti, 2014.). Dodatno, stvaranje kulture koja potiče inovativnost i preuzimanje inicijative može pomoći zaposlenicima

da se osjećaju cijenjeno i motivirano, što dugoročno povećava njihovu produktivnost i lojalnost organizaciji.

Osim nematerijalnih koristi, dorađivanje posla može imati i materijalne prednosti. Zaposlenici koji aktivno sudjeluju u dorađivanju svog posla često su bolje plaćeni i imaju brži napredak u karijeri u odnosu na one koji ne pokazuju ovu vrstu proaktivnog ponašanja (Grant, Parker i Collins, 2009.; Seibert, Kraimer i Crant, 2001. prema Slempp i Vella Brodrick, 2013.). Ova proaktivnost može biti potaknuta raznim faktorima, uključujući osobne ciljeve zaposlenika, motivaciju za napredovanjem i želju za većom financijskom sigurnošću. Također, proaktivni zaposlenici često razvijaju bolje odnose sa svojim nadređenima i kolegama, što može rezultirati dodatnim prilikama za napredovanje i povećanje plaće. Nadalje, dorađivanje posla može poboljšati užitak na radu i ukupno blagostanje povezano s poslom, što može imati dugoročne koristi za zaposlenike i organizaciju (Bakker, 2008. prema Tims, Bakker i Derks, 2014.). Kada zaposlenici doživljavaju veće zadovoljstvo i užitak u svom radu, oni su manje skloni stresu i sindromu sagorijevanja, što rezultira manjim brojem bolovanja i većom produktivnošću. Također, zadovoljni zaposlenici su skloniji ostati duže u organizaciji, smanjujući troškove zapošljavanja i obuke novih zaposlenika. Organizacije koje uspješno implementiraju strategije za poticanje dorađivanja posla mogu vidjeti značajne prednosti u obliku povećanog angažmana zaposlenika, većeg zadovoljstva poslom i poboljšane poslovne učinkovitosti. Poticajna radna okolina koja podržava prilagodbu posla, razvoj samoučinkovitosti i pružanje materijalnih i nematerijalnih poticaja može pomoći zaposlenicima da prilagode svoj rad prema vlastitim potrebama i preferencijama, čime se doprinosi profesionalnom razvoju i uspjehu u karijeri. Slika 7 prikazuje istraživački model oblikovanja posla na timskoj i individualnoj razini, naglašavajući kako strategije oblikovanja posla mogu utjecati na zaposlenike i timove unutar organizacije. Na primjer, organizacije mogu ponuditi fleksibilne radne rasporede, prilagođene edukacijske programe i mogućnosti za rad na projektima koji su u skladu s osobnim interesima zaposlenika. Također, pružanje redovitih povratnih informacija i priznanja za postignuća može dodatno motivirati zaposlenike da nastave aktivno sudjelovati u dorađivanju svog posla.

Slika 7 Istraživački model oblikovanja posla na timskoj i individualnoj razini



Izvor: Tims, Bakker i Derks (2014.)

### 3.3. Osobne karakteristike zaposlenika i dorađivanje posla

Osobne karakteristike zaposlenika, poput proaktivnosti, emocionalne inteligencije i adaptabilnosti, ključne su u procesu dorađivanja posla. Ove karakteristike omogućuju zaposlenicima da prepoznaju prilike za poboljšanje svojih radnih uvjeta i preuzmu inicijativu u prilagodbi posla kako bi bolje odgovarao njihovim osobnim potrebama i profesionalnim ciljevima. Proaktivnost je jedna od najvažnijih osobnih karakteristika koja utječe na dorađivanje posla. Proaktivni zaposlenici teže preuzimanju kontrole nad svojim radnim

okruženjem, ne čekajući da im promjene budu nametnute izvana. Oni su skloni identificirati probleme i predložiti rješenja koja mogu poboljšati njihovu produktivnost i zadovoljstvo poslom (Grant i Ashford, 2008.). Proaktivni zaposlenici često traže dodatne odgovornosti i iniciraju projekte koji mogu doprinijeti njihovom profesionalnom razvoju. Na primjer, zaposlenik koji prepozna potrebu za novim vještinama može samostalno inicirati dodatnu obuku ili tražiti mentorstvo kako bi unaprijedio svoje kompetencije. Ovakva proaktivnost može dovesti do značajnih poboljšanja u radnom okruženju i ukupnoj učinkovitosti organizacije. Nadalje, proaktivnost može potaknuti kolegijalnost i timski duh, jer proaktivni zaposlenici često motiviraju i svoje suradnike da se uključe u projekte, dijeleći svoje znanje i resurse kako bi zajednički postigli bolje rezultate. Emocionalna inteligencija također igra važnu ulogu u dorađivanju posla. Zaposlenici s visokom emocionalnom inteligencijom bolje razumiju i upravljaju svojim emocijama, kao i emocijama drugih, što im omogućuje učinkovitiju komunikaciju i suradnju. Ovi zaposlenici često imaju bolju sposobnost prepoznavanja vlastitih potreba i ciljeva te prilagodbe radnih zadataka kako bi ih ispunili. Na primjer, zaposlenik s visokom emocionalnom inteligencijom može prepoznati da mu određeni aspekt posla izaziva stres te predložiti promjene koje mogu smanjiti taj stres, poput reorganizacije radnog vremena ili delegiranja zadataka. Ova sposobnost prilagodbe i upravljanja emocijama može značajno doprinijeti većem zadovoljstvu poslom i smanjenju stresa na radnom mjestu (Goleman, 1995.). Uz to, emocionalno inteligentni zaposlenici često pokazuju veću empatiju prema svojim kolegama, što može poboljšati timsku koheziju i radnu atmosferu. Takvi zaposlenici su sposobni prepoznati kada njihovi kolege trebaju podršku i pružiti im je, čime se jača međusobno povjerenje i suradnja unutar tima. Adaptabilnost, odnosno sposobnost prilagodbe promjenama, također je ključna osobna karakteristika u kontekstu dorađivanja posla. Adaptabilni zaposlenici su fleksibilni i spremni prilagoditi se novim situacijama i zahtjevima. Oni ne doživljavaju promjene kao prijetnju, već kao priliku za rast i razvoj. U dinamičnim radnim okruženjima, ova sposobnost prilagodbe omogućuje zaposlenicima da brzo reagiraju na promjene i prilagode svoje radne zadatke kako bi ostali učinkoviti i produktivni. Na primjer, tijekom implementacije novih tehnologija ili promjene poslovnih procesa, adaptabilni zaposlenici će biti među prvima koji će usvojiti nove metode rada i pomoći svojim kolegama u prilagodbi. Ova sposobnost prilagodbe može poboljšati ukupnu agilnost i konkurentnost organizacije. Adaptabilni zaposlenici također često pokazuju veću otpornost na stres i promjene, jer su navikli nositi se s neizvjesnostima i brzo se prilagođavati novim uvjetima. Ova otpornost može dovesti do boljih performansi i većeg zadovoljstva poslom, čak i u izazovnim vremenima. Adaptabilnost može također omogućiti zaposlenicima da prepoznaju i iskoriste

prilike za profesionalni razvoj, što doprinosi njihovom dugoročnom uspjehu i zadovoljstvu karijerom. Dodatno, adaptabilni zaposlenici često služe kao uzor svojim kolegama, potičući ih da također budu otvoreni za promjene i spremni prilagoditi se novim okolnostima. Ova spremnost na prilagodbu može dovesti do kreiranja inovativnih rješenja i poboljšanja radnih procesa unutar organizacije. U konačnici, proaktivnost, emocionalna inteligencija i adaptabilnost su ključne osobne karakteristike koje zaposlenicima omogućuju učinkovito dorađivanje posla, što rezultira većim zadovoljstvom poslom, boljom produktivnošću i većom konkurentnošću organizacije.

Osim proaktivnosti, emocionalne inteligencije i adaptabilnosti, osobne karakteristike poput kreativnosti i otpornosti također imaju važnu ulogu u dorađivanju posla. Kreativni zaposlenici često pronalaze inovativna rješenja za izazove na radnom mjestu i predlažu nove pristupe koji mogu poboljšati učinkovitost i zadovoljstvo poslom. Njihova sposobnost razmišljanja izvan okvira može dovesti do značajnih poboljšanja u radnim procesima i ukupnoj učinkovitosti organizacije. Na primjer, kreativni zaposlenik može predložiti novi način organizacije sastanaka koji može smanjiti vrijeme provedeno na sastancima i povećati produktivnost. Osim toga, kreativnost omogućuje zaposlenicima da razvijaju nove proizvode ili usluge, čime organizacija može steći konkurentsku prednost na tržištu. Kreativni zaposlenici često prepoznaju prilike za unaprjeđenje postojećih procesa i usvajanje novih tehnologija, što može dodatno doprinijeti inovacijama i razvoju organizacije. S druge strane, otpornost omogućuje zaposlenicima da se bolje nose sa stresom i neizvjesnostima te da zadrže visoku razinu performansi i motivacije čak i u izazovnim situacijama. Otpornost je posebno važna u dinamičnim i brzo mijenjajućim radnim okruženjima, gdje se zaposlenici suočavaju s čestim promjenama i pritiscima. Zaposlenici s visokim stupnjem otpornosti mogu brže oporaviti od neuspjeha i nastaviti s radom, što doprinosi kontinuitetu i stabilnosti poslovanja. Također, otpornost može pomoći zaposlenicima da zadrže pozitivan stav i motivaciju, čak i kada se suočavaju s velikim izazovima ili neizvjesnostima. Otpornost nije samo važna za pojedince, već i za timove, jer otporni timovi mogu bolje surađivati i podržavati jedni druge u teškim vremenima, što doprinosi većoj koheziji i učinkovitosti tima. Organizacije mogu podržati razvoj ovih osobnih karakteristika kroz različite inicijative i strategije. Na primjer, pružanje prilika za kontinuirano učenje i profesionalni razvoj može potaknuti zaposlenike da razviju svoje vještine i sposobnosti. Radionice i treninzi usmjereni na razvoj emocionalne inteligencije, upravljanje stresom i kreativno razmišljanje mogu pomoći zaposlenicima da bolje upravljaju

svojim emocijama, prepoznaju prilike za inovacije i razvijaju otpornost na stres. Također, organizacije mogu promovirati kulturu koja potiče proaktivnost i adaptabilnost, nagrađujući zaposlenike koji pokazuju ove karakteristike i pružajući im prilike za napredovanje i razvoj karijere. Implementacija strategija koje podržavaju osobne karakteristike zaposlenika može imati dugoročne koristi za organizaciju. Na primjer, organizacije mogu uspostaviti programe mentorstva koji pomažu zaposlenicima da razvijaju svoje vještine i karakteristike kroz vođenje i podršku iskusnijih kolega. Zaposlenici koji su proaktivni, emocionalno inteligentni, adaptabilni, kreativni i otporni često pokazuju veći angažman i zadovoljstvo poslom, što rezultira većom produktivnošću i manjom fluktuacijom zaposlenika. Ovi zaposlenici također doprinose stvaranju pozitivne radne kulture koja privlači i zadržava talentirane zaposlenike, što može poboljšati ukupnu konkurentnost organizacije. Stoga je važno da organizacije prepoznaju važnost osobnih karakteristika u dorađivanju posla i aktivno rade na njihovom razvoju i podršci. Organizacije koje potiču razvoj ovih karakteristika mogu vidjeti poboljšanja u inovativnosti, timskoj suradnji i otpornosti na promjene, što može dovesti do dugoročnog uspjeha i održivosti poslovanja. Osobne karakteristike zaposlenika igraju ključnu ulogu u procesu dorađivanja posla. Proaktivnost, emocionalna inteligencija, adaptabilnost, kreativnost i otpornost omogućuju zaposlenicima da prepoznaju prilike za poboljšanje svojih radnih uvjeta i prilagode posao svojim osobnim potrebama i ciljevima. Organizacije koje prepoznaju i podržavaju razvoj ovih karakteristika mogu vidjeti značajne prednosti u obliku povećanog angažmana zaposlenika, većeg zadovoljstva poslom i poboljšane poslovne učinkovitosti. Stoga je važno da organizacije aktivno rade na stvaranju poticajnog radnog okruženja koje podržava proaktivnost i prilagodbu posla, čime se doprinosi profesionalnom razvoju i uspjehu zaposlenika. Dugoročno, ove strategije mogu dovesti do stvaranja organizacijske kulture koja cijeni i potiče osobni rast, inovacije i otpornost, što može značajno doprinijeti uspjehu i održivosti organizacije na konkurentnom tržištu.

### **3.4. Uloga samoučinkovitosti u dorađivanju posla**

Samoučinkovitost, odnosno uvjerenje pojedinca u vlastitu sposobnost da uspješno izvrši određene zadatke ili postigne ciljeve, ima ključnu ulogu u dorađivanju posla. Ova osobna karakteristika snažno utječe na način na koji zaposlenici pristupaju svojim radnim zadacima, kako se nose s izazovima te koliko su uspješni u prilagodbi i poboljšanju radnih uvjeta.



Samoučinkovitost omogućuje zaposlenicima da prepoznaju prilike za unapređenje i preuzmu inicijativu u oblikovanju svog radnog okruženja. Zaposlenici s visokom razinom samoučinkovitosti skloni su postavljanju viših ciljeva i preuzimanju većih izazova, vjerujući u svoje sposobnosti da prevladaju prepreke i pronađu učinkovita rješenja. Ova vjera u vlastite sposobnosti potiče ih na proaktivno dorađivanje posla, jer su uvjereni da mogu uspješno izvršiti zadatke koje su si postavili. Na primjer, takvi zaposlenici često prepoznaju prilike za preuzimanje dodatnih odgovornosti i iniciranje promjena koje mogu unaprijediti radne procese, čime povećavaju svoju produktivnost i zadovoljstvo poslom. Samoučinkovitost, prema teoriji socijalnog učenja Alberta Bandure, značajno doprinosi motivaciji i uspješnosti zaposlenika, jer oni koji vjeruju u svoje sposobnosti pokazuju veću otpornost na stres i veću sklonost rješavanju problema. Osim toga, visoka samoučinkovitost povezana je s većim stupnjem angažiranosti i smanjenom sklonosti fluktuaciji, što dodatno doprinosi stabilnosti i uspjehu organizacije. Zaposlenici koji osjećaju da mogu uspješno utjecati na svoje radne uvjete često postaju ključni akteri u unapređenju organizacijskih procesa i stvaranju inovativnih rješenja koja mogu unaprijediti cijelu organizaciju.

Povezanost između samoučinkovitosti i dorađivanja posla također se odražava u kvaliteti i uspješnosti prilagodbi koje zaposlenici poduzimaju. Zaposlenici s visokom samoučinkovitošću često posjeduju bolje razvijene vještine rješavanja problema i donošenja odluka, što im omogućuje da identificiraju i primjenjuju najučinkovitije strategije za prilagodbu posla. Njihova sposobnost da realno procijene svoje snage i slabosti pomaže im u optimiziranju radnih zadataka. Na primjer, zaposlenik koji vjeruje u svoju sposobnost upravljanja vremenom može reorganizirati svoje radno vrijeme kako bi povećao produktivnost i smanjio stres. Ova sposobnost prilagodbe ne samo da povećava osobno zadovoljstvo, već doprinosi i ukupnoj učinkovitosti organizacije. Također, zaposlenici s visokom samoučinkovitošću često preuzimaju vodeće uloge unutar timova, motivirajući i inspirirajući kolege da se uključe u proaktivno dorađivanje posla. Njihova pozitivna energija i povjerenje u vlastite sposobnosti mogu poslužiti kao primjer i motivacija za druge, što može poboljšati timsku dinamiku i učinkovitost. Ova vrsta zaposlenika često potiče kulturu kontinuiranog poboljšanja unutar organizacije, što može dovesti do inovativnih pristupa i većih uspjeha u ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Također, njihova sposobnost da efikasno upravljaju resursima i implementiraju strategije može rezultirati smanjenjem operativnih troškova i poboljšanjem financijskog rezultata organizacije.

Organizacije koje prepoznaju važnost samoučinkovitosti mogu implementirati strategije za njeno jačanje među zaposlenicima, čime mogu ostvariti značajne dugoročne koristi. Prvenstveno, pružanje prilika za kontinuirano učenje i profesionalni razvoj može povećati samoučinkovitost zaposlenika, omogućujući im stjecanje novih vještina i znanja. Programi mentorstva i coaching mogu pružiti podršku i vodstvo, pomažući zaposlenicima da razviju svoje sposobnosti i povećaju povjerenje u vlastite mogućnosti. Također, organizacije mogu promovirati kulturu koja naglašava važnost samoučinkovitosti, nagrađujući proaktivne zaposlenike i pružajući im prilike za napredovanje. Postavljanje realnih i izazovnih ciljeva može dodatno ojačati samoučinkovitost, jer uspješno ostvarivanje ciljeva povećava povjerenje zaposlenika u svoje sposobnosti. Stvaranje radnog okruženja koje podržava proaktivnost i inovativnost može dovesti do veće angažiranosti, zadovoljstva poslom i poslovne učinkovitosti. Kroz ove strategije, organizacije mogu poboljšati svoju konkurentnost i privući talentirane zaposlenike. Samoučinkovitost igra ključnu ulogu u procesu dorađivanja posla, a njeno jačanje može donijeti značajne prednosti za zaposlenike i organizacije. Implementacijom strategija koje podržavaju samoučinkovitost, organizacije mogu stvoriti dinamično radno okruženje u kojem zaposlenici ne samo da prepoznaju i koriste prilike za unapređenje, već i aktivno doprinose dugoročnom uspjehu i rastu organizacije. Ova proaktivna kultura može rezultirati većom inovativnošću i održivim poslovnim uspjehom.

## **4. Empirijsko istraživanje povezanosti samoučinkovitosti i dorađivanja posla**

U ovom poglavlju prikazano je empirijsko istraživanje povezanosti dorađivanja posla i kreativnosti zaposlenika. Prvi dio obuhvaća opis mjernih instrumenata na temelju kojih je kreiran anketni upitnik i uzorak ispitanika. Drugi dio empirijskog istraživanja opisuje rezultate provedenog istraživanja. U trećem dijelu ovog poglavlja opisana su ograničenja istraživanja.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Za prikupljanje podataka kreiran je anketni upitnik u skladu s definiranim ciljevima i predmetom istraživanja ovog rada. Anketni upitnik sastoji se od ukupno 24 pitanja, a statistički uzorak čine osobe zaposlene u različitim hrvatskim organizacijama. Korištenjem Likertove

ljestvice, ispitanici su mogli izraziti svoje stavove o temama vezanim uz samoučinkovitost i praksu dorađivanja posla. Svrha ovog istraživanja je razumjeti povezanost između samoučinkovitosti zaposlenika i njihovih aktivnosti vezanih uz dorađivanje posla. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 27. kolovoza do 29. kolovoza 2024. godine, a anketni upitnik je izrađen i distribuiran putem alata Google Forms, prikupljajući ukupno 68 odgovora.

Prvi dio anketnog upitnika usmjeren je na ispitivanje demografskih karakteristika ispitanika. Demografska pitanja uključuju spol, dob i stupanj obrazovanja. Ponuđene opcije za spol uključuju: "Muški", "Ženski", "Drugo" i "Ne želim reći". Pitanje o dobi ispitanike svrstava u pet dobnih skupina: "Ispod 25 godina", "25-34 godine", "35-44 godine", "45-54 godine" i "55 godina i više". Što se tiče stupnja obrazovanja, ispitanici biraju između opcija: "Srednja škola", "Viša škola", "Fakultet", "Magistarski studij" i "Doktorski studij".

Nakon demografskih podataka, anketni upitnik sadrži dvije glavne kategorije pitanja. Prva kategorija odnosi se na procjenu samoučinkovitosti ispitanika, dok se druga bavi praksama dorađivanja posla. Prva kategorija sadrži sedam pitanja kojima se ispituje koliko su ispitanici uvjereni u svoje sposobnosti rješavanja problema, izvršavanja zadataka, prilagođavanja neočekivanim situacijama te donošenja odluka pod pritiskom. Ispitanici su odgovarali koristeći Likertovu ljestvicu, birajući između pet opcija koje odražavaju njihov stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama: 1- u potpunosti se ne slažem, 2- uglavnom se ne slažem, 3- niti se slažem, niti se ne slažem, 4- uglavnom se slažem, 5- u potpunosti se slažem.

Druga kategorija, koja se odnosi na dorađivanje posla, sastoji se od sedam pitanja koja istražuju učestalost određenih vrsta ponašanja vezanih uz poboljšanje radnih zadataka, prilagodbu radnog okruženja te unapređenje odnosa s kolegama. Ispitanici su također koristili Likertovu ljestvicu kako bi izrazili koliko često se bave takvim aktivnostima: 1- u potpunosti se ne slažem, 2- uglavnom se ne slažem, 3- niti se slažem, niti se ne slažem, 4- uglavnom se slažem, 5- u potpunosti se slažem.

Konačno, anketa sadrži i šest pitanja koja povezuju samoučinkovitost i dorađivanje posla. Ova pitanja istražuju na koji način ispitanici doživljavaju utjecaj svoje samoučinkovitosti na aktivnosti prilagodbe i poboljšanja posla. I ovdje su ispitanici odgovarali na Likertovoj ljestvici, ocjenjujući stupanj slaganja s tvrdnjama: 1- u potpunosti se ne slažem, 2- uglavnom se ne slažem, 3- niti se slažem, niti se ne slažem, 4- uglavnom se slažem, 5- u potpunosti se slažem.

U tablici 1 nalazi se prikaz svih anketnih pitanja. Prikazane su tri kategorije pitanja, dok svaka od njih sadrži 7 pitanja. Prva kategorija pitanja vezana je uz samoučinkovosti, druga kategorija odnosi se na dorađivanje posla, a treća kategorija prikazuje povezanost samoučinkovosti i dorađivanja posla.

**Tablica 1 Anketna pitanja prema kategorijama**

Kategorija	Anketno pitanje
Samoučinkovitost	Vjerujem da mogu uspješno izvršiti sve zadatke koji su mi dodijeljeni na poslu.
	Siguran/na sam u svoje sposobnosti da rješavam probleme na radnom mjestu.
	Mogu učinkovito upravljati više zadataka istovremeno.
	Uvjeren/na sam da mogu prebroditi sve izazove koje posao donosi.
	Mogu prilagoditi svoj rad kada se suočim s neočekivanim preprekama.
	Vjerujem da mogu uspješno dovršiti i najteže zadatke na poslu.
	Mogu donositi učinkovite odluke čak i pod pritiskom.
Dorađivanje posla	Često preuzimam dodatne odgovornosti kako bih poboljšao/la svoje radno okruženje.
	Aktivno tražim zadatke koji su u skladu s mojim interesima.

	Pokušavam preoblikovati svoje radne zadatke kako bi bili smisleniji.
	Nastojim unaprijediti svoje odnose s kolegama kako bih poboljšao/la svoju radnu atmosferu.
	Sudjelujem u oblikovanju radnih procesa kako bi oni bili učinkovitiji i zadovoljavajući.
	Tražim načine za poboljšanje radnih procedura koje koristim.
	Prilagođavam svoj radni pristup kako bi bio učinkovitiji i produktivniji.
<b>Povezanost samoučinkovitosti i doradivanja posla</b>	Vjerujem da moja sposobnost prilagođavanja radnih zadataka proizlazi iz moje samopouzdanosti u vlastite sposobnosti.
	Zbog moje uvjerenosti u vlastite vještine, često preuzimam inicijativu u mijenjanju radnih procesa.
	Moja samoučinkovitost pomaže mi u pronalaženju novih načina za poboljšanje radnog okruženja.
	Osjećam da moja sposobnost rješavanja problema na poslu utječe na moje aktivnosti u doradivanju posla.
	Moje uvjerenje u vlastitu sposobnost donošenja odluka čini me sklonijim/a prilagođavanju radnih zadataka prema svojim interesima.
	Zbog moje samoučinkovitosti, često tražim načine kako da poboljšam svoje radne procedure.

	Moje uvjerenje u vlastite sposobnosti pomaže mi u unapređivanju odnosa s kolegama kroz dorađivanje posla.
--	---

Izvor: izrada autora

U tablici 2 prikazana je struktura ispitanika koji su popunjavanjem anketnog upitnika sudjelovali u istraživanju. Prikupljeni su odgovori od ukupno 68 ispitanika. Provedena je deskriptivna analiza te su pomoću programa JASP-a. U tablici su prikazane vrijednosti deskriptivnih pokazatelja: aritmetička sredina, medijan, mod, standardna devijacija te minimum i maksimum. Nezavisne varijable ovog istraživanja, na koje se odnose vrijednosti prikazane u tablici, su: spol, dob i stupanj obrazovanja.

**Tablica 2 Osnovne mjere uzoraka**

Varijabla	Deskriptivni pokazatelji					
	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija	Minimum	Maksimum
Spol	1,3934	2,0000	2,00	0,4918	1,00	2,00
Dob	29,44	25,0000	25,00	11,5319	1,00	4,00
Stupanj obrazovanja	2,9211	3,0000	2,00	1,0063	1,00	4,00

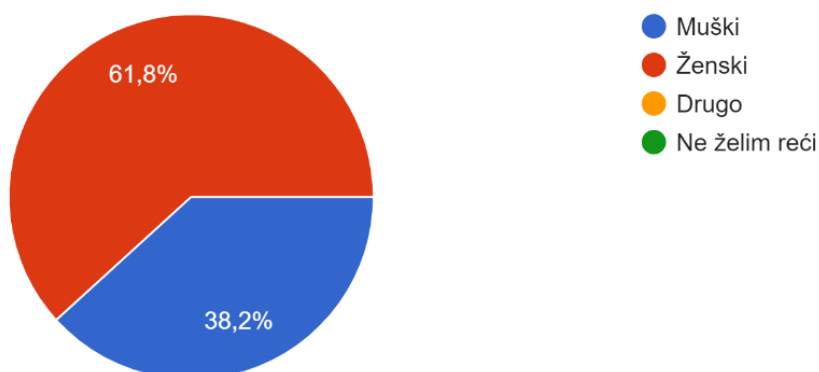
Izvor: izrada autora

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 68 osoba, 42 ženskih (61,8%) i 26 muških osoba (38,2%). Kako je prikazano u grafikonu 1, najčešći spol u ovom istraživanju je upravo ženski spol.

**Grafikon 1 Struktura ispitanika prema spolu**

Spol:

68 odgovora



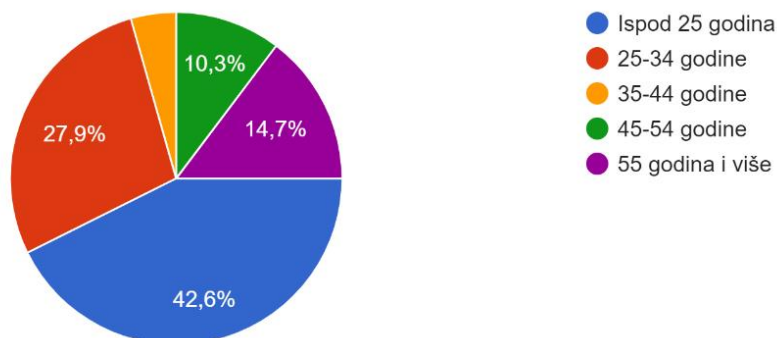
Izvor: izrada autora

Prosječna dob ispitanika je 29 godina. Najveći broj ispitanika čine osobe koje imaju manje od 25 godina, dok je medijalna dob ispitanika također ispod 25 godina. Najmlađi ispitanik koji je sudjelovao u istraživanju ima 19 godina, dok najstariji ispitanik ima 55 godina ili više. Vezano uz stupanj obrazovanja zaposlenika, u istraživanju najveći broj ispitanika, njih 27, tj. 35,5%, ima završenu srednju školu, dok najmanji broj ispitanika, njih 6, tj. 7,9%, ima završen stupanj obrazovanja viša škola. Ispitanici koji imaju završen fakultet, njih 26, čine 34,2% ispitanika, dok 9 ispitanika koji imaju završen magistarski studij čine 11,8% ispitanika. Najniži stupanj obrazovanja je srednja škola, a najviši stupanj obrazovanja je magistarski studij. Prosječan stupanj obrazovanja među ispitanicima je između srednje škole i fakulteta, s aritmetičkom sredinom blizu fakulteta. Najčešći stupanj obrazovanja ispitanika je srednja škola, a medijalni stupanj obrazovanja je također između srednje škole i fakulteta. U grafikonu 2 prikaza je struktura ispitanika prema dobi, dok je u grafikonu 3 prikazana struktura ispitanika prema najvišem stupnju obrazovanja.

## Grafikon 2 Struktura ispitanika prema dobi

Dob:

68 odgovora

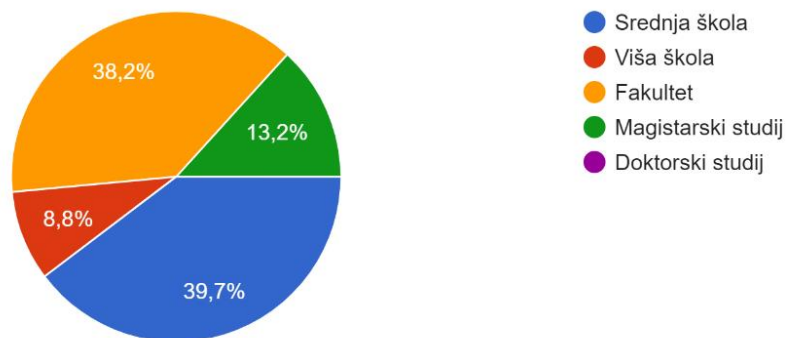


Izvor: izrada autora

## Grafikon 3 Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja

Stupanj obrazovanja

68 odgovora



Izvor: izrada autora

## 4.2. Rezultati istraživanja

Pomoću anketnog upitnika prikupljene su informacije i podaci o uzorku. Rezultati istraživanja su predstavljeni na temelju izrađenih analiza vezanih uz povezanost samoučinkovitosti i dorađivanja posla. Provedene su deskriptivna statistička i korelacijska analiza.



## Deskriptivna statistička analiza

Provedena je deskriptivna analiza ključnih varijabli u ovom istraživanju. U tablici 3 su prikazani osnovi deskriptivni pokazatelji: aritmetička sredina, medijan, mod te standardna devijacija.

Tablica 3 Deskriptivna analiza

Varijabla	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija
<b>Samoučinkovitost</b>	<b>4,401</b>	<b>4,571</b>	<b>5</b>	<b>0,542</b>
<b>Vjerujem da mogu uspješno izvršiti sve zadatke</b>	4,647	5	5	0,540
<b>Siguran/na sam u svoje sposobnosti da rješavam probleme</b>	4,574	5	5	0,606
<b>Mogu učinkovito upravljati više zadataka istovremeno</b>	4,235	4	4	0,735
<b>Uvjeren/na sam da mogu prebroditi sve izazove</b>	4,324	4	5	0,701
<b>Mogu prilagoditi rad kad se suočim s preprekama</b>	4,368	4,5	5	0,731
<b>Vjerujem da mogu dovršiti najteže zadatke</b>	4,368	4,5	5	0,731
<b>Mogu donositi učinkovite odluke pod pritiskom</b>	4,294	4,5	5	0,830
<b>Dorađivanje posla</b>	<b>4,319</b>	<b>4,429</b>	<b>4,714</b>	<b>0,579</b>
<b>Često preuzimam dodatne odgovornosti</b>	4,074	4	4	0,869
<b>Aktivno tražim zadatke u skladu s interesima</b>	4,059	4	4	0,912
<b>Pokušavam preoblikovati radne zadatke</b>	4,176	4	4	0,791
<b>Nastojim unaprijediti odnose s kolegama</b>	4,632	5	5	0,596

<b>Sudjelujem u oblikovanju radnih procesa</b>	4,382	5	5	0,811
<b>Tražim načine za poboljšanje procedura</b>	4,353	5	5	0,877
<b>Prilagođavam radni pristup</b>	4,559	5	5	0,608
<b>Povezanost samoučinkovitosti i doručivanja posla</b>	<b>4,237</b>	<b>4,429</b>	<b>5</b>	<b>0,626</b>
<b>Vjerujem da prilagođavanje zadataka dolazi iz samopouzdanja</b>	4,368	5	5	0,771
<b>Zbog uvjerenosti preuzimam inicijativu u mijenjanju procesa</b>	3,926	4	4	0,951
<b>Samoučinkovitost pomaže u pronalaženju novih načina</b>	4,191	4	5	0,815
<b>Sposobnost rješavanja problema utječe na aktivnosti</b>	4,324	4	5	0,722
<b>Uvjerenje u donošenje odluka vodi prilagođavanju zadataka</b>	4,221	4	5	0,826
<b>Samoučinkovitost vodi do poboljšanja procedura</b>	4,221	4	5	0,861
<b>Uvjerenje u sposobnosti unapređuje odnose s kolegama</b>	4,412	4	5	0,629

Izvor: izrada autora

Prema deskriptivnoj analizi, rezultati pokazuju visoku razinu samoučinkovitosti među ispitanicima. Aritmetička sredina samoučinkovitosti iznosi 4,401, što sugerira da većina ispitanika ima visok stupanj samopouzdanja u svoje sposobnosti da uspješno izvrše zadatke. Ova visoka vrijednost dodatno je potkrijepljena medijanom od 4,571 i modom od 5, što znači da je najveći broj ispitanika odabrao maksimalnu vrijednost na ljestvici samoučinkovitosti. Standardna devijacija od 0,542 ukazuje na relativno nisku varijabilnost odgovora, što znači da većina ispitanika dijeli slične stavove o svojoj samoučinkovitosti.

Analizirajući specifične aspekte samoučinkovitosti, prosječne vrijednosti pojedinih tvrdnji ukazuju na visok stupanj samopouzdanja ispitanika u različitim područjima rada. Najviša prosječna vrijednost (4,647) zabilježena je za tvrdnju "Vjerujem da mogu uspješno izvršiti sve

zadatke", s niskom standardnom devijacijom (0,539), što dodatno potvrđuje dosljednost odgovora. S druge strane, tvrdnja "Mogu učinkovito upravljati više zadataka istovremeno" ima nešto nižu prosječnu vrijednost (4,235) i nešto veću standardnu devijaciju (0,735), što sugerira veću varijabilnost u percepciji sposobnosti multitaskinga među ispitanicima.

Što se tiče dorađivanja posla, aritmetička sredina iznosi 4,319, što ukazuje na to da su ispitanici često uključeni u dorađivanje posla, odnosno aktivno preuzimaju dodatne odgovornosti, traže zadatke u skladu s interesima i preoblikuju radne zadatke. Medijan od 4,429 i mod od 4,714 dodatno naglašavaju ovaj trend, a standardna devijacija od 0,579 ukazuje na umjerenu varijabilnost u odgovorima. Posebno je zanimljivo da tvrdnja "Nastojim unaprijediti odnose s kolegama" ima najvišu prosječnu vrijednost (4,632) i nisku standardnu devijaciju (0,596), što ukazuje na visok stupanj društvene angažiranosti i težnje za poboljšanjem radnih odnosa među ispitanicima.

Kada se analizira povezanost samoučinkovitosti i dorađivanja posla, prosječna vrijednost iznosi 4,237, s medijanom od 4,429 i modom od 5, što ukazuje na to da ispitanici vjeruju da postoji snažna veza između samopouzdanja i preuzimanja inicijative na poslu. Standardna devijacija od 0,626 sugerira da su odgovori na ovo pitanje relativno konzistentni, iako postoji određena varijabilnost.

Ukupno gledajući, deskriptivna analiza pokazuje da ispitanici imaju visok stupanj samoučinkovitosti i aktivno se bave dorađivanjem posla. Ovi rezultati pružaju vrijedne uvide u to kako zaposlenici percipiraju svoje vještine i kako ih koriste za prilagođavanje i poboljšanje svojih radnih zadataka, odnosa i procesa.

### **Korelacijska statistička analiza**

Nakon što je na temelju rezultata ankete provedena deskriptivna analiza, također je provedena i korelacijska analiza. Svrha provođenja korelacijske analize je utvrditi postoji li povezanost između samoučinkovitosti i dorađivanja posla. U tablici 4 prikazana je korelacijska matrica u kojoj su prikazane vrijednosti Pearsonovog koeficijenta korelacije.

Rezultati korelacijske analize pokazuju značajnu povezanost između samoučinkovitosti i dorađivanja posla. Pearsonov koeficijent korelacije (Pearson's r) između ovih dviju varijabli iznosi 0,622, što ukazuje na pozitivnu i umjereno jaku korelaciju. Ova vrijednost sugerira da su ispitanici s višom razinom samoučinkovitosti skloni višem stupnju dorađivanja posla. P-

vrijednost manja od 0,001 dodatno potvrđuje da je ova korelacija statistički značajna, no važno je naglasiti da korelacija ne implicira uzročnost.

#### Tablica 4 Korelacijska analiza

*Pearsonovi koef. korelacije*

Variable		Samoučinkovitost	Dorađivanje posla
1. Samoučinkovitost	r	—	
2. Dorađivanje posla	r	0.622	—

Izvor: izrada autora

Daljnja istraživanja su potrebna kako bi se razjasnilo koji faktori doprinose ovoj povezanosti.

### 4.3. Ograničenja istraživanja

Nakon analize rezultata istraživanja provedenog među zaposlenicima, identificirana su ograničenja koja se prvenstveno odnose na karakteristike uzorka i metodologiju prikupljanja podataka. Prvo i najznačajnije ograničenje istraživanja odnosi se na veličinu uzorka. Iako je istraživanju pristupilo 68 ispitanika, što je dovoljna baza za preliminarnu analizu, uzorak ipak nije dovoljno velik za generalizaciju rezultata na širu populaciju zaposlenika u Hrvatskoj. Ova relativno mala veličina uzorka može smanjiti pouzdanost rezultata i dovesti do zaključaka koji nisu potpuno reprezentativni za cjelokupnu populaciju zaposlenika. Povećanje uzorka također bi omogućilo dublju analizu i usporedbu rezultata među različitim podskupinama zaposlenika, što bi doprinijelo boljem razumijevanju povezanosti dorađivanja posla i kreativnosti. Drugo ograničenje istraživanja odnosi se na spolnu strukturu uzorka. Istraživanje je obuhvatilo 42 žene (61,7%) i 26 muškaraca (38,2%), što znači da je uzorak pretežno ženskog spola. Ovaj nesrazmjer može utjecati na rezultate istraživanja, posebno s obzirom na moguće razlike u percepciji i ponašanju između muškaraca i žena na radnom mjestu. Reprezentativniji uzorak, s podjednakim brojem muških i ženskih ispitanika, mogao bi pružiti uravnoteženije uvide u analizirane fenomene.

Treće ograničenje odnosi se na dobnu strukturu ispitanika. Najveći broj ispitanika, njih 29 (42,6%), pripada dobnoj skupini ispod 25 godina, dok su ostale dobne skupine znatno manje zastupljene. Ispitanici stariji od 55 godina čine 14,7% uzorka, dok je tek manji broj ispitanika

u dobnim skupinama između 35 i 54 godine. Ova disproporcija može rezultirati rezultatima koji su više prilagođeni mlađim zaposlenicima i možda ne odražavaju stavove i ponašanja starijih generacija, što ograničava mogućnost primjene rezultata na cjelokupnu radnu populaciju.

Što se tiče obrazovne strukture, većina ispitanika ima završenu srednju školu (39,7%), dok je najmanji broj ispitanika s magistarskim stupnjem (13,2%). Ispitanici sa završenim fakultetom čine 38,2%, a oni s višom školom 8,8%. Ova obrazovna distribucija može ograničiti interpretaciju rezultata s obzirom na različite nivoe obrazovanja. Na primjer, različiti stupnjevi obrazovanja mogu utjecati na način na koji zaposlenici pristupaju kreativnosti i dorađivanju posla, pa bi uzorak s uravnoteženijom obrazovnom strukturom mogao pružiti širu sliku.

Još jedno ograničenje vezano je uz način prikupljanja podataka. Anketa je provedena putem Google Forms platforme i distribuirana putem online kanala, što znači da su u istraživanju sudjelovali isključivo oni koji imaju pristup internetu i društvenim mrežama. To može dovesti do pristranosti uzorka, jer osobe koje nisu aktivne online nisu imale priliku sudjelovati u istraživanju. Ova pristranost može utjecati na rezultate, posebno ako se uzme u obzir da korištenje interneta i društvenih mreža može biti povezano s određenim demografskim i profesionalnim karakteristikama.

Konačno, istraživanje se oslanjalo na samoprocjenu ispitanika, što uvijek nosi rizik od subjektivnosti i socijalno poželjnog odgovaranja. Iako je korištena anonimna anketa, što bi trebalo smanjiti ovu vrstu pristranosti, uvijek postoji mogućnost da ispitanici odgovaraju na način koji smatraju društveno prihvatljivim, a ne nužno onako kako stvarno misle ili postupaju. Iako su rezultati ovog istraživanja korisni i pružaju uvide u povezanost dorađivanja posla i kreativnosti među zaposlenicima, gore navedena ograničenja trebaju biti uzeta u obzir pri tumačenju rezultata. Preporuča se razmotriti kombinaciju različitih metoda prikupljanja podataka kako bi se obuhvatile različite skupine ispitanika i smanjio rizik od pristranosti uzorka.

## **5. Zaključak**

Cilj ovog diplomskog rada je bio utvrditi povezanost samoučinkovitosti i dorađivanja posla. Rezultati ovog istraživanja pružaju značajan uvid u vezu između samoučinkovitosti

zaposlenika i njihove sklonosti prema dorađivanju posla. Samoučinkovitost, kao osobina koja opisuje vjeru zaposlenika u vlastitu sposobnost da učinkovito obavlja zadatke, pokazala se ključnim prediktorom za angažiranost u dorađivanju posla. Zaposlenici s visokom razinom samoučinkovitosti skloniji su preuzimati inicijativu, prilagođavati zadatke i tražiti inovativna rješenja kako bi postigli bolje rezultate. Ova povezanost ukazuje na važnost poticanja samoučinkovitosti unutar organizacija, jer ona ne samo da doprinosi individualnom uspjehu zaposlenika, već i poboljšava cjelokupnu organizacijsku učinkovitost. Promicanje samoučinkovitosti može se ostvariti kroz različite razvojne programe, kao što su treninzi za razvoj vještina, mentorstvo i pružanje povratnih informacija koje jačaju samopouzdanje zaposlenika.

Osim toga, organizacije bi trebale poticati kulturu u kojoj se greške doživljavaju kao prilike za učenje, a ne kao neuspjeh, čime se dodatno povećava osjećaj kompetencije kod zaposlenika. Također je važno osigurati pristup resursima i podršci koja omogućuje zaposlenicima da se osjećaju sposobnima suočiti se s izazovima. Upravljanje očekivanjima i pružanje jasnih smjernica također mogu doprinijeti jačanju samoučinkovitosti, jer zaposlenici tada bolje razumiju što se od njih očekuje i kako mogu uspješno ostvariti te ciljeve. Sve ove strategije zajedno mogu značajno povećati motivaciju i angažman zaposlenika, što dovodi do boljih poslovnih rezultata i povećane konkurentnosti organizacije.

Dorađivanje posla, kao fenomen koji uključuje proaktivne promjene koje zaposlenici vrše na svojim zadacima, također se pokazalo važnim elementom u radnom okruženju. Zaposlenici koji su uključeni u dorađivanje posla često pokazuju veću motivaciju, kreativnost i zadovoljstvo poslom. Ovi zaposlenici ne samo da poboljšavaju svoje radne performanse, već mogu pozitivno utjecati i na radnu kulturu i dinamiku tima. Dorađivanje posla omogućuje zaposlenicima da se osjećaju autonomnijima i da imaju veću kontrolu nad svojim radom, što može rezultirati većom posvećenošću i lojalnošću prema organizaciji. Ovo ponašanje također može stimulirati inovacije unutar organizacije, jer zaposlenici koji preuzimaju inicijativu često dolaze do novih, efikasnijih načina obavljanja zadataka.

Organizacije koje prepoznaju i potiču dorađivanje posla mogu iskoristiti ove prednosti kako bi ostale konkurentne na tržištu. Implementacija politika koje podržavaju fleksibilnost u radnim procesima može dodatno motivirati zaposlenike na proaktivno prilagođavanje svojih zadataka. Pored toga, priznanje i nagrađivanje takvih inicijativa može stvoriti pozitivnu povratnu spregu, gdje se zaposlenici osjećaju vrednovanima i ohrabrenima da nastave s proaktivnim

ponašanjem. Stoga, dorađivanje posla ne samo da doprinosi osobnom razvoju zaposlenika, već ima i šire pozitivne implikacije na organizacijsku uspješnost i kulturu.

Na kraju, iako ovo istraživanje pruža vrijedne uvide, potrebno je napomenuti određena ograničenja koja bi mogla utjecati na generalizaciju rezultata. Uzorak ispitanika bio je relativno ograničen u smislu veličine i demografskih karakteristika, što smanjuje pouzdanost poopćavanja zaključaka. Nadalje, uzročna veza između samoučinkovitosti i dorađivanja posla nije u potpunosti razjašnjena te je potrebno daljnje istraživanje kako bi se bolje razumjeli mehanizmi koji povezuju te pojave. Unatoč tim ograničenjima, ovo istraživanje postavlja solidne temelje za buduće studije te naglašava važnost individualnih karakteristika i proaktivnog ponašanja u radnom kontekstu.

## Popis izvora

1. Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2007.), The Job Demands-Resources model: State of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.  
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

2. Bakker, A. B., Tims, M. i Derks, D. (2012.), Proactive personality and job performance: Therole of job crafting and work engagement, *Human Relations*, 65(10), 1359–1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
3. Bandura, A. (1977.), Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change, *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
4. Bandura, A. (1997.), *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: Times Books
5. Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C. i Wayne, S. J. (2007.), A longitudinal study of the moderating role of extraversion: Leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development, *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 482-489. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.482>
6. Berg, J. M., Wrzesniewski, A. i Dutton, J. E. (2010.), Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity, *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158–186. <https://doi.org/10.1002/job.645>
7. Bruning, P. F. i Campion, M. A. (2018.), A role–resource approach–avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory, *Academy of Management Journal*, 61(2), 499–522. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0604>
- Chen, G., Gully, S. M. i Eden, D. (2001.), Validation of a new general self-efficacy scale, *Organizational Research Methods*, 4(1), 62–83. <https://doi.org/10.1177/109442810141004>
8. Chu, S. P. i Choi, H. L. (2005.), The relationship between proactive personality and job crafting: The moderating role of organizational support, *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(3), 241–250. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.3.241>
9. Demerouti, E. (2014.), Design your own job through job crafting, *European Psychologist*, 19(4), 237–247. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
10. Demerouti, E., Bakker, A. B. i Halbesleben, J. R. B. (2015.), Job crafting and work engagement: A two-wave study, *Journal of Vocational Behavior*, 87, 99–



108. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.12.007>
11. Dutton, J. E. (2003.), Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work, *Jossey-Bass*.
12. Ghitulescu, B. E. (2007.), Job design and job crafting: A review and future directions, *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 1-22. <https://doi.org/10.1037/14183-005>
13. Gist, M. E. i Mitchell, T. R. (1992.), Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability, *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211. <https://doi.org/10.2307/258770>
14. Hackett, R. D. (1995.), Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(2), 235-248. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1995.tb00584.x>
15. Ingusci, E., Callea, A., Cortese, C. G., Zito, M., Borgogni, L., Cenciotti, R., Colombo, L., Signore, F., Ciavolino, E. i Demerouti, E. (2019.), Self-efficacy and work performance : therole of job crafting in middle-age workers, *International Journal of Business and Society*, 20(2), 533-551.
- Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
16. Klingsieck, K. B. (2013). Procrastination: When good things don't come to those who wait, *Personality and Individual Differences*, 55(3), 1098–1103. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.07.004>
17. Lichtenthaler, P. W. i Fischbach, A. (2018.), Leadership, job crafting, and employee health and performance, *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 111–129. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2017-0071>
18. Lyons, P. (2008.), The crafting of jobs and individual differences, *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 25-36. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9080-2>
19. Miraglia, M., Cenciotti, R., Alessandri, G. i Borgogni, L. (2017.), Translating self-efficacy in job performance over time: The role of job crafting, *Human Performance*, 30(5), 254-271. <https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1373115>
20. Niessen, C., Weseler, D. i Kostova, P. (2016.), When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job, *Human*

- Relations*, 69(6), 1287-1313. <https://doi.org/10.1177/0018726715610642>
21. Pajares, F. (1996.), Self-efficacy beliefs in academic settings, *Review of Educational Research*, 66(4), 543-578. <https://doi.org/10.2307/1170653>
  22. Parker, J. D. A. i Endler, N. S. (1996.), Coping with coping assessment: A critical review, *European Journal of Personality*, 10(5), 479–507. <https://doi.org/10.1002/per.2410060502>
  23. Petrou, P. (2013.), Job crafting and its impact on job performance, *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 52-64. <https://doi.org/10.1037/a0030897>
  24. Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B. i Hetland, J. (2012.), Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement, *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
  25. Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. i Zacher, H. (2017.), Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes, *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
  26. Schein, E. H. (1971.), The role of job satisfaction in job crafting, *Journal of Applied Behavioral Science*, 7(2), 146-165. <https://doi.org/10.1177/002188637100700204>
  27. Schunk, D. H. (1991.), Self-efficacy and academic motivation, *Educational Psychologist*, 26(3-4), 207-231. <https://doi.org/10.1080/00461520.1991.9653133>
  28. Seibert, S. E., Kraimer, M. L. i Crant, J. M. (2001.), Proactive personality and career success, *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 837-846. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.837>
  29. Slemp, G. R. i Vella-Brodrick, D. A. (2013.), The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting, *International Journal of Wellbeing*, 4(1), 126-146. <https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>
  30. Slemp, G. R. i Vella-Brodrick, D. A. (2013.), The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting, *International*

- Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146. <https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>
31. Slemp, G. R., Kern, M. L. i Vella-Brodrick, D. A. (2015.), Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support, *Psychology of Well-Being*, 5(1), 1-17. <http://dx.doi.org/10.1186/s13612-015-0034-y>
  32. Stajkovic, A. D. i Luthans, F. (1998.), Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
  33. Taylor, K. M. i Betz, N. E. (1983.), Applications of self-efficacy theory to the understanding and treatment of career indecision, *Journal of Vocational Behavior*, 22(1), 63–81. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(83\)90006-4](https://doi.org/10.1016/0001-8791(83)90006-4)
  34. Taylor, K. M. i Popma, J. (1990.), An examination of the relationships among career decision-making self-efficacy, career salience, locus of control, and vocational indecision, *Journal of Vocational Behavior*, 37(1), 17-31. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(90\)90004](https://doi.org/10.1016/0001-8791(90)90004)
  35. Tims, M. i Bakker, A. B. (2010.), Job crafting: Towards a new model of individual job redesign, *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
  36. Tims, M., Bakker, A. B. i Derks, D. (2012.), Development and validation of the job crafting scale, *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
  37. Tims, M., Bakker, A. B. i Derks, D. (2013.), The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being, *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>
  38. Tims, M., Twemlow, M. J. i Fong, C. Y. (2022.), The impact of overqualification and job crafting on employee well-being and job performance. *Journal of Business Research*, 142, 412–423. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.009>
  39. Tresi, D. G. i Mihelic, K. K. (2018.), The roles of self-efficacy and leader-member exchange in the relationship between job crafting and work-self facilitation: A moderated mediation model, *Personnel Review*, 47(1), 1362-1384. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0153>
  40. van den Heuvel, M., Demerouti, E. i Peeters, M. C. W. (2015.), The job crafting

intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(2), 1-22.

<https://doi.org/10.1111/joop.12128>

41. Wrzesniewski, A. i Dutton J. E. (2001.), Crafting a job: Revisioning employees as activecrafters of their work, *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.

<https://doi.org/10.2307/259118>

42. Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. i Schwartz, B. (1997.), Jobs, careers, and callings: People's relations to their work, *Journal of Research in Personality*,

31, 21-33.<https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>

43. Zimmerman, B. J. (2000.), Self-Efficacy: An essential motive to learn, *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 82-91.

<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1016>

## Popis tablica

Tablica 4 Anketna pitanja prema kategorijama

Tablica 5 Osnovne mjere uzoraka

Tablica 3 Deskriptivna analiza

#### Tablica 4 Korelacijska analiza

## **Popis grafikona**

Grafikon 1 Struktura ispitanika prema spolu

Grafikon 2 Struktura ispitanika prema dobi

Grafikon 6 Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja

## **Popis slika**

Slika 1 Dijagram samoučinkovitosti

Slika 2 Shema trijadne uzajamnosti

Slika 3 Čimbenici koji utječu na samoučinkovitost

Slika 4 Model dorađivanja posla

Slika 5 Oblici dorađivanja posla

Slika 6 Proces traženja povratne informacije

Slika 7 Istraživački model oblikovanja posla na timskoj i individualnoj razini

# Prilozi

Odjeljak 1 od 4

## Povezanost samoučinkovitosti i dorađivanja posla

Poštovani,

U sklopu diplomskog rada na temu "Povezanost samoučinkovitosti i dorađivanja posla", provodim anketno istraživanje o percepcijama i iskustvima zaposlenika vezanim uz njihovu samoučinkovitost i prakse dorađivanja posla. Cilj istraživanja je identificirati ključne aspekte koji utječu na način kako zaposlenici prilagođavaju svoje radne zadatke i međuljudske odnose te kako to povezano s njihovim uvjerenjima o vlastitim sposobnostima.

Za ispunjavanje ankete trebat će vam 5 - 10 minuta. Vaši odgovori koristit će se isključivo u svrhu ovog diplomskog rada i bit će potpuno anonimni. Navedeni odgovori pomoći će u razumijevanju dinamike povezanosti između samoučinkovitosti i dorađivanja posla.

Zahvaljujem na vašem izdvojenom vremenu i doprinosu ovom istraživanju.

Spol:

- Muški
- Ženski
- Drugo
- Ne želim reći

Dob:

- Ispod 25 godina
- 25-34 godine
- 35-44 godine
- 45-54 godine
- 55 godina i više

Stupanj obrazovanja

- Srednja škola
- Viša škola
- Fakultet
- Magistarski studij
- Doktorski studij



**Pitanja za procjenu samoučinkovitosti**



Odgovori koriste Likertovu skalu: 1 - Uopće se ne slažem, 2 - Djelomično se ne slažem, 3 - Neutralan/na, 4 - Djelomično se slažem, 5 - U potpunosti se slažem.

Vjerujem da mogu uspješno izvršiti sve zadatke koji su mi dodijeljeni na poslu.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

Siguran/na sam u svoje sposobnosti da rješavam probleme na radnom mjestu.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

Mogu učinkovito upravljati više zadataka istovremeno.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

Uvjeren/na sam da mogu prebroditi sve izazove koje posao donosi.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

Mogu prilagoditi svoj rad kada se suočim s neočekivanim preprekama.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

Vjerujem da mogu uspješno dovršiti i najteže zadatke na poslu.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

Mogu donositi učinkovite odluke čak i pod pritiskom.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

Pitanja za evaluaciju prakse dorađivanja posla



Odgovori koriste istu Likertovu skalu: 1 - Uopće se ne slažem, 2 - Djelomično se ne slažem, 3 - Neutralan/na, 4 - Djelomično se slažem, 5 - U potpunosti se slažem.

Često preuzimam dodatne odgovornosti kako bih poboljšao/la svoje radno okruženje.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

Aktivno tražim zadatke koji su u skladu s mojim interesima.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

Pokušavam preoblikovati svoje radne zadatke kako bi bili smisleniji.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

Nastojim unaprijediti svoje odnose s kolegama kako bih poboljšao/la svoju radnu atmosferu.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

Sudjelujem u oblikovanju radnih procesa kako bi oni bili učinkovitiji i zadovoljavajući.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

Tražim načine za poboljšanje radnih procedura koje koristim.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

Prilagođavam svoj radni pristup kako bi bio učinkovitiji i produktivniji.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

Pitanja koja povezuju samoučinkovitost i dorađivanje posla



Odgovori koriste istu Likertovu skalu: 1 - Uopće se ne slažem, 2 - Djelomično se ne slažem, 3 - Neutralan/na, 4 - Djelomično se slažem, 5 - U potpunosti se slažem.

Vjerujem da moja sposobnost prilagođavanja radnih zadataka proizlazi iz moje samopouzdanosti u vlastite sposobnosti.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

Zbog moje uvjerenosti u vlastite vještine, često preuzimam inicijativu u mijenjanju radnih procesa.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

Moja samoučinkovitost pomaže mi u pronalaženju novih načina za poboljšanje radnog okruženja.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

Osjećam da moja sposobnost rješavanja problema na poslu utječe na moje aktivnosti u dorađivanju posla.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

Moje uvjerenje u vlastitu sposobnost donošenja odluka čini me sklonijim/a prilagođavanju radnih zadataka prema svojim interesima.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

Zbog moje samoučinkovitosti, često tražim načine kako da poboljšam svoje radne procedure.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

Moje uvjerenje u vlastite sposobnosti pomaže mi u unapređivanju odnosa s kolegama kroz dorađivanje posla.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

# Životopis kandidatkinje



## Dora Vrbanić

**Datum rođenja:** 04/02/2001 | **Državljanstvo:** hrvatsko | **Spol:** Žensko |

**Telefonski broj:** (+385) 996364573 (Mobilni telefon) | **E-adresa:**

[doravrbanic28@gmail.com](mailto:doravrbanic28@gmail.com) | **E-adresa:** [dvrbanic1@net.efzg.hr](mailto:dvrbanic1@net.efzg.hr) |

**WhatsApp Messenger:** +385996364573 |

**Adresa:** Brodarci 1B, 47000, Karlovac, Hrvatska (Kućna)

### ● O MENI

**Studentica 5. godine Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu spremna na učenje i profesionalno usavršavanje. Motivirana sam za kreativne i dinamične poslove s mogućnošću razvoja i dodatnog educiranja. Kreativna sam i organizirana osoba koja uživa u radu s ljudima.**

### ● RADNO ISKUSTVO

01/06/2023 – 01/04/2024 Karlovac, Hrvatska  
**MARKETINŠKI ASISTENT KELTEKS D.O.O.**

- održavanje računala
- odnosi s dobavljačima
- pisanje postova na društvenim mrežama
- uređivanje web stranice
- analiza kupaca
- izrada profila

09/2022 – 09/2022 Karlovac  
**PRODAJNI SAVJETNIK TRGOVINA VRBA**

- rad na blagajni
- slaganje polica
- pisanje otpremnica
- fakturiranje i slaganje računa
- izrada kalkulacija
- administrativni poslovi

06/2022 – 10/2022 Zagreb  
**RAD NA ANKETAMA PROMOCIJA PLUS**

- telefonsko anketiranje kućanstva
- izrada anketa
- analiza izvještaja

07/2022 – 08/2022 Karlovac  
**PRODAJNI SAVJETNIK PEPKO**

- savjetovanje kupaca
- slaganje polica
- rad na blagajni
- rad na inventuri

09/2021 – 10/2021 Karlovac

**PRODAJNI SAVJETNIK TRGOVINA VRBA**

---

- rad na blagajni
- slaganje polica
- pisanje otpremnica
- fakturiranje i slaganje računa
- izrada kalkulacija
- administrativni poslovi

06/2021 – 07/2021 Karlovac

**PRODAJNI SAVJETNIK MASS OUTLET**

---

- izlaganje robe
- rad na blagajni
- savjetovanje kupaca
- slaganje robe u skladištu

07/2020 – 08/2020 Karlovac

**ASISTENT U KNJIGOVODSTVU CONSILIUM**

---

- slaganje računa
- knjiženje
- ostali administrativni poslovi

06/2019 – 09/2019 Karlovac

**PRODAJNI SAVJETNIK TRGOVINA VRBA**

---

- rad na blagajni
- slaganje polica
- pisanje otpremnica
- fakturiranje i slaganje računa
- izrada kalkulacija
- administrativni poslovi

● **OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE**

---

2019 – TRENUTAČNO Zagreb

**MAGISTRA EKONOMIJE - MAG. OEC.** Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

---

**Adresa** 10000, Zagreb

2015 – 2019 Karlovac

**SREDNJA STRUČNA SPREMA - SSS** Gimnazija Karlovac

---

**Adresa** 47000, Karlovac

● **JEZIČNE VJEŠTINE**

---

Materinski jezik/jezici: **HRVATSKI**

Drugi jezici:

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
<b>ENGLESKI</b>	C1	C1	C1	C1	C1
<b>NJEMAČKI</b>	A2	A2	A2	A2	A2

*Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik*

## ● **DIGITALNE VJEŠTINE**

---

MS Office (Word Excel PowerPoint) | Internet | Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) | Društvene mreže () | Rad na računalu

## ● **DODATNE INFORMACIJE**

---

### **VOZAČKA DOZVOLA**

Vozačka dozvola: B

### **KONFERENCIJE I SEMINARI**

25/11/2022 – 25/11/2022 – Zagreb

European Company Law and Corporate Governance

24/11/2022 – 24/11/2022 – Zagreb

Trade perspective

### **ORGANIZACIJSKE VJEŠTINE**

Sposobnost brze prilagodbe

Odlično upravljanje vremenom

Emocionalna inteligencija

### **HOBII I INTERESI**

Profesionalna odbojka

- profesionalno igranje odbojke za Super ligu Hrvatske

Čitanje

Izrada dekoracija i ukrasa

### **KREATIVNI RADOVI**

15/10/2023 – 15/01/2024

Izrada projekta „Zeleni restort“ Izrada projekta „Zeleni restort“ u sklopu kolegija Projektni menadžment. Dobiven digitalni badge IPMA REG CPD Record.

- izrada poslovnog plana
- izrada konkurentskih cijena
- provedene marketinške i financijske aktivnosti

03/2022 – 06/2022

Poslovni plan za prodaju proizvoda za kosu sa sastojcima iz prirodnog uzgoja

- izrada poslovnog plana u okviru kolegija na fakultetu
- kreiranje cijene proizvoda, dizajna i promotivnih aktivnosti
- osmišljavanje nove linije proizvoda iz prirodnog uzgoja .

04/2021 – 04/2021

Izrada seminarskog rada na temu Organizacija radnog mjesta 4/2021

Izrada Seminarskog rada u sklopu kolegija Organizacija.

---