

# Odnos psihološke osnaženosti i zadovoljstva poslom

---

**Radojčić, Srđan**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:186:397115>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-12**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences - FHSSRI Repository](#)



Sveučilište u Rijeci

Filozofski fakultet

Diplomski studij psihologije

Srđan Radojčić

**Odnos psihološke osnaženosti i zadovoljstva poslom**

Diplomski rad

Rijeka, 2016.

Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet  
Diplomski studij psihologije

Srđan Radojčić

**Odnos psihološke osnaženosti i zadovoljstva poslom**

Diplomski rad

Mentor: dr. sc. Zoran Sušan, izv. prof.

Rijeka, 2016.

## **Zahvale**

Zahvaljujem se svojem mentoru dr. sc. Zoranu Sušnju na velikodušnoj pomoći, strpljenju i razumijevanju kroz svaki korak pisanja ovog rada.

Zahvaljujem se dr. sc. Nadi Krapić i prof. dr. Vladimiru Takšiću na stručnoj i detaljnoj pomoći u zadnjim koracima pisanja ovog rada.

Zahvaljujem se kolegi Tomislavu Rikelu, te kolegicama Aleksandri Anđelković i Sandri Pandžić na pomoći i prijateljstvu kroz studiranje.

Posebno se zahvaljujem Ani Čulić na podršci i potpori u svemu.

I za kraj zahvaljujem se svojoj obitelji na svemu što su mi omogućili.

## **Sažetak**

Cilj je rada provjeriti odnos dimenzija psihološke osnaženosti i faceta zadovoljstva poslom. Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku od N=673 zaposlenih u 32 različite organizacije. Ispitanici su ispunjavali upitnik psihološke osnaženosti i upitnik zadovoljstva poslom. Provedena je konfirmatorna faktorska analiza kako bi se validirao upitnik psihološke osnaženosti, te niz hijerarhijskih regresijskih analiza kako bi se provjerio odnos dimenzija psihološke osnaženosti i faceta zadovoljstva poslom. Rezultati pokazuju kako je upitnik psihološke osnaženosti valjan za primjenu u hrvatskim organizacijama te da je psihološka osnaženost povezana sa zadovoljstvom poslom. Dimenzije psihološke osnaženosti pokazale su se značajnim prediktorima faceta zadovoljstva poslom.

**Ključne riječi:** psihološka osnaženost, strukturalno osnaživanje, zadovoljstvo poslom

## **Abstract**

The goal of this paper was to examine the relationship between psychological empowerment and job satisfaction. A sample of N=673 employees working in 32 various organizations were surveyed. The participants were asked to fill out a psychological empowerment and a job satisfaction questionnaire. A confirmatory factor analysis was used to validate the psychological empowerment scale. Hierarchical regression analysis was used to examine the relationship between psychological empowerment and job satisfaction. The results show that the psychological empowerment scale is valid for application in Croatian organizations, and that psychological empowerment is related to job satisfaction. Psychological empowerment dimensions proved to be significant predictors of job satisfaction facets.

**Keywords:** psychological empowerment, structural empowerment, job satisfaction

## **Sadržaj**

### **Uvod**

Psihološka osnaženost	6
Korelati psihološke osnaženosti	9
Zadovoljstvo poslom	10
Korelati zadovoljstva poslom	12
Odnos dimenzija psihološke osnaženosti i zadovoljstva poslom	13
Cilj rada	17
Problemi i hipoteze istraživanja	18

### **Metoda**

Ispitanici	19
Instrumenti	20
Postupak	22

### **Rezultati**

Faktorska analiza upitnika psihološke osnaženosti	23
Deskriptivni podatci i korelacije mjerenih varijabli	26
Hijerarhijske regresijske analize	28

<b>Rasprava</b>	33
-----------------	----

<b>Zaključak</b>	38
------------------	----

<b>Literatura</b>	39
-------------------	----

## **Uvod**

Koncept psihološke osnaženosti vrlo je zanimljiv istraživačima i praktičarima u području organizacijske psihologije te se pojavljuje u znanstvenoj i u popularnoj literaturi. Ovaj je psihološki konstrukt česta tema istraživanja unutar područja organizacijske psihologije. Prema Anderson, Sinangil i Viswesvaran (2005) okosnica tih istraživanja je u radu autora kao što su Likert, Maslow i McGregor, koji ukazuju na važnost stava prema poslu kojega radimo. Iz njihovog doprinosa razvijaju se prva istraživanja psihološke osnaženosti.

Korijene koncepta zadovoljstva poslom kroz prvu polovicu dvadesetog stoljeća nalazimo Hoppcockovoj knjizi objavljenoj 1935. godine, u kojoj navodi kako je prioritet za poslodavca osigurati da su zaposlenici zadovoljni svojim radnim mjestom. Do sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća objavljeno je preko tri tisuće znanstvenih radova na temu zadovoljstva poslom. Nakon tog perioda, prema bazi američke psihološke udruge, provedeno je barem osam tisuća studija na istu temu. Trenutno je istraživanja zadovoljstva poslom sve manje, no može se reći da se, unatoč tome, ipak radi o jednom od najčešće istraživanih konstrukata organizacijske psihologije, koji unutar ovog područja zauzima ključnu ulogu u mnogim teorijama i modelima unutar ovog područja. Važno je napomenuti da istraživanja na temu zadovoljstva poslom imaju praktičnu primjenu usmjerenu povećanju organizacijske učinkovitosti i kvaliteti života pojedinaca koji čine organizaciju.

## **Psihološka osnaženost**

Conger i Kanungo (1988) definiraju osnaženost kao motivacijski koncept samoeфикаsnosti. Thomas i Velthouse (1990) svoj rad baziraju na teorijskim konceptima Congera i Kanunga, no smatraju kako je psihološka osnaženost više faktorska, te da ga jedan koncept ne može s lakoćom obuhvatiti. Oni definiraju psihološku osnaženost kao povećanu intrinzičnu motivaciju za zadatak koja se manifestira kroz četiri aspekta pojedinačne uloge u organizaciji: značaj, kompetentnost, autonomiju i utjecaj.

U literaturi se, prema Seiber, Silver i Randolph (2004), razvio dvojak pogled na psihološku osnaženost. S jedne se strane razvila perspektiva osnaživanja na organizacijskoj razini koja se bavi strukturom i upravljanjem ljudskim potencijalima, a koju nazivamo



strukturalno osnaživanje, dok se s druge strane razvila perspektiva na razini pojedinca koja se bavi osnaženosti kao intrinzičnom motivacijom i koju možemo gledati kao psihološko osnaživanje.

Prema Hechanova, Regina, Alampay i Franco (2006) strukturalna perspektiva psihološke osnaženosti uključuje informacije o uspješnosti organizacije, nagrađivanju zaposlenika za uspješnost organizacije, povratnoj informaciju pojedincu o doprinosu organizaciji i ovlastima za donošenje odluka koje utječu na rast i razvoj organizacije. No, bez obzira na navedene podjele oba pristupa su komplementarna: poboljšanja na organizacijskoj razini imaju pozitivne posljedice na razini pojedinca, kao što i pozitivne promjene psihološke osnaženosti pojedinca poboljšavaju funkcioniranje same organizacije.

Kod strukturalnog osnaživanja sama definicija psihološke osnaženosti uključuje organizacijsku praksu kao uzrok. Dakle, može se reći da je psihološko osnaživanje proces povećavanja osjećaja samoefikasnosti članova organizacije putem formalnih i neformalnih organizacijskih reformi. Hechanova, Regina, Alampay i Franco (2006) smatraju kako se takve reforme u praksi mogu provoditi na tri razine. Najniža je razina osnaživanja omogućavanje zaposlenicima da daju sugestije kod odlučivanja. Srednja je razina omogućavanje veće autonomije u radu zaposlenika, dok je najviša razina sudjelovanje zaposlenika u vlasništvu organizacije ili praksa zajedničkog donošenja važnih organizacijskih odluka.

Druga perspektiva psihološke osnaženosti spominje se u radu Laschinger i sur. (2004), prema kojima postoje dva teorijska okvira osnaživanja. Prvi je postavila Kanter (1977), koja tvrdi kako karakteristike situacije mogu ili poticati ili sprječavati izvođenje posla, neovisno o osobnim faktorima ili predispozicijama zaposlenika. Prema njoj osnažena osoba ima sposobnost mobilizirati resurse kako bi obavila svoje zadatke. Koristi sliku električnog kruga kao metaforu za ilustraciju postizanja i održavanja snage u obavljanju posla na radnom mjestu. Električni krug je zatvoren kada zaposlenici imaju pristup svim potrebnim informacijama, potpori, resursima kao i prilikama za učenje i rast. Te faktore naziva linijama moći i definira ih kao izvore strukturalnog osnaživanja. Same linije mogu biti bazirane na formalnim i neformalnim sustavima moći unutar organizacija. Primjerice, poslovi na kojima je produkt rada vidljiv svima, gdje zaposlenik ima autonomiju i fleksibilnost te je njegova pozicija ključna za organizaciju, visoki su u pogledu formalne moći. S druge strane, pozitivni odnosi među kolegama, nadređenima i podređenima, dovode do visoke neformalne moći.

Ključni aspekt teorije je zaposlenikova percepcija stvarnih radnih uvjeta, a ne kako ih oni psihološki interpretiraju. Tako definirano strukturalno osnaživanje povezano je sa zadovoljstvom poslom, odanosti organizaciji i doživljajem stresa na radu.

Drugi istraživači, primjerice Bhatnagar (2012), spominju kako se psihološka osnaženost može podijeliti na tri glavna područja: strukturalno, motivacijsko i osnaživanje od strane vođe. Thomas i Tymon (1994) pretpostavljaju kako će viša osnaženost rezultirati višom razinom zadovoljstva poslom. Njihova teorija pretpostavlja da faktori osnaživanja dovode do veće intrinzične motivacije, a samim time i do većeg sa zadovoljstva poslom. U okviru navedenih teorijskih pristupa autori su imali poteškoće u operacionalizaciji i mjerenju psihološke osnaženosti. Spreitzer (1995) validira mjeru psihološke osnaženosti koja je bazirana na teoriji Thomasa i Velthousea (1990). Nakon toga mnogi se suvremeni znanstveni radovi na području psihološke osnaženosti baziraju na radu Spreitzerove i suradnika (1995; 1997). Njihov je upitnik psihološke osnaženosti višefaktorski i sastoji se od skala značaja, kompetentnosti, autonomije i utjecaja.

Značaj je definiran kao vrijednost svrhe posla ili radnog cilja u odnosu na vlastite ideale. Uključuje zahtjeve radne uloge, vjerovanja, vrijednosti i ponašanja (Brief i Nord, 1990; Hackman i Oldham, 1980). Kompetentnost ili samoeфикаsnost je pojedinačno vjerovanje u vlastite sposobnosti izvođenja posla. Faktor se zove kompetentnost, a ne samopoštovanje, zbog toga što je više orijentirano na izvođenje radne uloge i radnu uspješnost, a ne na opći stav o vlastitoj sposobnosti za rad. Autonomija ili samoodređenje je pojedinačan stav o slobodi započinjanja i reguliranja aktivnosti na radnom mjestu. Utemeljen je na ovlastima započinjanja i odrađivanja radnih zadataka. Utjecaj je pojedinačan stav o tome koliko može utjecati na strateške i administrativne ishode svojega posla (Ashforth, 1989). Utjecaj je drugačiji od lokusa kontrole jer se bazira na kontekstu radnog mjesta, dok je interni lokus kontrole opća osobina koja se manifestira u različitim situacijama. Dakle, psihološka je osnaženost motivacijski konstrukt koji se manifestira kroz četiri kognicije: značaj, kompetenciju, autonomiju i utjecaj. Ove četiri dimenzije zajedno čine aktivnu i recipročnu orijentaciju na radnu ulogu i jedan opći konstrukt psihološke osnaženosti. Prema ovoj teoriji psihološko osnaživanje nije osobina ličnosti koja se manifestira u raznim situacijama, već specifično stanje kojim oblikujemo i koje oblikuje radno okruženje. Psihološko je osnaživanje dakle promjenjivo i kontinuirano, a samim time je i mjerljivo.

Iz navedenog vidimo kako ova četiri faktora zajednički čine konstrukt psihološke osnaženosti, te da uz prethodno spomenutu strukturalnu perspektivu čine osnovu za praktično djelovanje unutar organizacije kako bi se zaposlenicima osiguralo radno okruženje koje stvara visoku razinu psihološke osnaženosti.

### **Korelati psihološke osnaženosti**

Spreitzer i suradnici (1995; 1997) povezuju psihološko osnaživanje s participativnom organizacijskom klimom, zadovoljstvom poslom i radnom efikasnošću. Istraživanja pokazuju kako su četiri faktora psihološke osnaženosti značajan prediktor zadovoljstva poslom, te da je psihološka osnaženost značajan moderator odnosa transformacijskog vodstva i zadovoljstva poslom. Prema Spreitzer (1995) do porasta interesa za psihološko osnaživanje dolazi u počecima globalizacije, kada je organizacijama potrebno da zaposlenici preuzimaju inicijativu, djeluju inovativno, prihvaćaju rizik i djeluju uspješno i u uvjetima visoke nesigurnosti posla. Psihološko se osnaživanje istražuje u odnosu na učinkovitost i inovativnost kod kompleksnog i nejasnog posla menadžera. U praktičnom smislu, psihološko osnaživanje ima potencijalno veliku korisnost za radne ishode jer se većina modernog poslovanja ne može strukturirati kroz pravila i procedure djelovanja.

Prema Avolio, Zhu, Koh i Bhatia (2004) osnaženi zaposlenik vidi samog sebe kao sposobnog i kao takav pozitivno utječe na svoj posao i organizaciju u kojoj djeluje. Smatra se kako će takav pojedinac raditi više nego što se od njega očekuje, djelovati samostalno, biti više predan organizaciji, bolje koncentriran na posao, pokazivati višu razinu inicijative i otpornosti na radnom mjestu. Prema Laschinger, Finegan, Shamian i Wilk (2004) psihološka je osnaženost intervenirajuća varijabla između strukturalnog osnaživanja i učinkovitosti zaposlenika na radnom mjestu. Liden, Wayne i Sparrowe (2000) provjeravaju psihološku osnaženost kao medijator odnosa prema poslu, interpersonalnih odnosa i radne učinkovitosti. Autori su definirali psihološku osnaženost kao osjećaj samoeфикаsnosti među organizacijskim članovima koji se stvara kroz eliminiranje osjećaja bespomoćnosti. Smatra se važnim postaviti zahtjeve radnog mjesta tako da pojedinac ima više slobode za samostalno donošenje odluka. No, kod takvog je pristupa važno pripaziti, budući da je moguća posljedica osjećaj gubitka kontrole kod zaposlenika. Pretjerana sloboda donošenja odluka može, prema Bhatnagar (2012), dovesti do toga da podređeni jednostavno ne znaju što se od njih očekuje i što moraju napraviti na radnom mjestu.

Prema Laschinger, Finegan, Shamian i Wilk (2004) praktičari psihološku osnaženost gledaju kao alat za poticanje zaposlenika da sami razmišljaju o svojim radnim zadacima. Zaposlenici koji su psihološko osnaženi ponašaju se samostalnije, kreativnije te su zadovoljniji svojim poslom. Spreitzer, Kizilos i Nason (1997) spominju kako su se prijašnji istraživači više fokusirali na osnažujuće menadžerske prakse nego na efekte takvih praksi.

Efikasnost menadžera sve je važnija u svijetu globalnog poslovanja, a definira se kao stupanj u kojem menadžer ispunjava ili premašuje očekivanja svoje radne uloge. Osnaženi menadžer vidi sebe kao sposobnog pojedinca koji može značajno utjecati na svoj posao i radno okruženje, a vjerojatnije je i da će djelovati proaktivno i odgovorno. Smatra se kako će psihološki osnažen menadžer biti otporniji na radni stres, neovisniji u djelovanju, usmjereniji na radne zadatke i općenito efikasniji u obavljanju svojeg posla. Spreitzer (1995) spominje kako je svaka od pojedinih dimenzija psihološke osnaženosti povezana sa efikasnosti menadžera. Na primjer visok značaj rezultira visokom predanošću, koncentracijom i ulaganjem energije. Kompetencija rezultira trudom i upornošću u zahtjevnim radnim zadacima. Autonomija je povezana sa samostalnim učenjem, interesom za posao i otpornošću kod neuspjeha. Utjecaj je povezan s ustrajnošću kod teških situacija i općenito većim uspjehom u radu.

### **Zadovoljstvo poslom**

Zadovoljstvo poslom je ugodno ili pozitivno emocionalno stanje koje je rezultat percipiranog odnosa onoga što pojedinac želi od svojega posla i onoga što percipira da dobiva radeći ga (Wang i Lee, 2009). S druge strane Carless (2004) definira zadovoljstvo poslom kao afektivnu reakciju na zahtjeve posla ili jednostavno kao osjećaje pojedinca prema poslu.

Prema Anderson, Sinangil i Viswesvaran (2005) teoretičari su prvom polovicom dvadesetog stoljeća raspravljali oko toga je li zadovoljstvo poslom bolje mjeriti kao stav pojedinca prema raznim aspektima posla ili kroz pozitivan i negativan afektivitet. Studija koju provode Weiss, Nicholas i Daus (1999) pokazuje da su i stavovi pojedinca prema poslu i afektivitet značajni prediktori zadovoljstva poslom, te kako oba imaju sličan relativni doprinos. Ovaj rezultat pokazuje kako je bilo besmisleno uopće dijeliti zadovoljstvo poslom na kognitivnu ili afektivnu komponentu zadovoljstva poslom. Drugim riječima, kada

razmišljamo o poslu imamo emocionalnu reakciju na te misli. Kada osjećamo nešto na radnom mjestu tada razmišljamo o tome što osjećamo.

Kroz godine su razvijane razne metode mjerenja zadovoljstva poslom. Prema Anderson, Sinangil i Viswesvaran (2005) najbolje su validirane mjere zadovoljstva poslom Job Descriptive Index (JDI; Smith, Kendall i Hulin; 1969) i Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ; Weiss, Davis, England i Lofquist 1967). JDI mjeri zadovoljstvo poslom kroz pet različitih faceta: zadovoljstvo plaćom, poslom, mogućnostima napredovanja, neposrednim rukovoditeljem te suradnicima. JDI upitnik se kroz mnoga istraživanja pokazao pouzdanim i valjanim instrumentom. MSQ s druge strane ima nekoliko verzija: ukupne i dimenzionalne mjere, duge i kratke verzije upitnika. MSQ je zbog toga fleksibilnija mjera za razne situacije. Postoje i druge mjere zadovoljstva poslom, no ove su dvije najviše istraživane i najbolje validirane. Brayfield i Rothe (1951) su napravili relativno dobru mjeru zadovoljstva poslom koja se sastoji od 18 čestica i ima vrlo zadovoljavajuću pouzdanost. Jedna od novijih skraćenih verzija njihovog upitnika zadovoljstva poslom ima 5 čestica sa pouzdanosti Chronbach  $\alpha=0.80$ . Primjer jedne od čestica je: osjećam se prilično zadovoljno svojim trenutnim poslom.

Postoje dodatni relevantni problemi oko mjerenja zadovoljstva poslom. Naime, neke mjere zadovoljstva poslom su dimenzionalne, dok su druge opće. Najčešće se dimenzionalne mjere koriste tako da se sumiraju rezultati na svakoj faceti upitnika. No često same čestice ne koreliraju dobro međusobno, što bi značilo da suma čestica dimenzionalnih upitnika nije isto što i rezultat na globalnom upitniku, ili jednostavnije rečeno, cjelina nije isto što i suma njenih dijelova. No valja napomenuti da, iako suma čestica ne korelira dobro sa globalnim mjerama istog konstrukta, ukoliko se facete upitnika koriste kao prediktor neke druge mjere ukupnog zadovoljstva poslom, dobivamo visoke korelacije. Preciznije rečeno, same facete zadovoljstva poslom dovoljno visoko koreliraju ( $r > 0.80$ ) sa općim mjerama, pa bi se moglo reći da mjere istu stvar, što znači da u praktičnom smislu nije toliko bitno koristimo li opće ili sumirane dimenzionalne mjere zadovoljstva poslom.

## **Korelati zadovoljstva poslom**

Zadovoljstvo poslom je jedan od ključnih kriterijskih konstrukata organizacijske psihologije, pa je provedeno mnogo istraživanja koja su ispitivala povezanost zadovoljstva poslom s raznim varijablama.

Jedna od njih je i zadovoljstvo životom. Prema Anderson, Sinangil i Viswesvaran (2005) istraživači koji se bave zadovoljstvom poslom pretpostavili su tri moguće veze zadovoljstva poslom i zadovoljstva životom. Prvi je oblik prelijevanje iskustava na radnom mjestu na svakodnevni život i obrnuto. Drugi oblik je kompartmentalizacija, što znači da je posao strogo odvojen od svakodnevnog života. Treći je oblik kompenzacija, kod koje pojedinac traži sreću i ispunjenje u životu koje ne dobiva na radnom mjestu i obrnuto.

Judge i Watanabe (1994) u svojoj studiji pretpostavljaju kako različiti modeli mogu biti korišteni za opisivanje pojedinog zaposlenika. Svoje istraživanje provode na Američkom uzorku radnika i dobivaju da 68% radnika pripada u grupu prelijevanja, 20% radnika pripada u grupu kompartmentalizacije (radnici koji uspješno odvajaju poslovni od privatnog života) i 12% pripada u grupu kompenzacije. Iz ovih se podataka može zaključiti kako većina radnika pripada u grupu prelijevanja. Prema Judge i Watanabe (1994) istraživanja pokazuju da je odnos zadovoljstva životom i zadovoljstva poslom obostran jer zadovoljstvo poslom djeluje na zadovoljstvo životom, ali i zadovoljstvo životom djeluje na zadovoljstvo poslom.

Studije sa početka dvadesetog stoljeća bavile su se odnosom stavova prema poslu i radnog učinka. Prema Anderson, Sinangil i Viswesvaran (2005) mnoge su od njih provedene u svrhu provjere hipoteze prema kojoj je zadovoljan radnik ujedno i produktivan radnik. Većina istraživanja pokazuje slabu, pozitivnu i nekonzistentnu vezu zadovoljstva poslom i radnog učinka. Meta analiza koju provode Iaffaldano i Muchinsky (1985) pokazuje kako je korelacija zadovoljstva poslom i radnog učinka  $r=.17$ , na osnovu čega zaključuju da se povezanost ta dva konstrukta toliko spominjala radi popularnosti među menadžerima i da je stvaran odnos u suštini iluzorna korelacija. Istraživači nakon te studije uglavnom zaključuju kako je odnos zadovoljstva poslom na kvalitetu rada zanemariv i trivijalan.

No, Anderson, Sinangil i Viswesvaran (2005) spominju kako kasnije studije nalaze povezanost zadovoljstva poslom sa organizacijskim građanskim ponašanjem, te da ukoliko radnu učinkovitost definiramo kao skup različitih konstruktivnih ponašanja unutar organizacije, a ne samo kao zaradu, prodaju i slične općenite i grube mjere, dobivamo da je stvarna korelacija ukupnog zadovoljstva poslom i radne učinkovitosti  $r=.30$ . Ova vrijednost je značajno veća od one koju spominju Iaffaldano i Muchinsky (1985), vjerojatno zbog toga što su autori u svojoj analizi neprikladno koristili statističke postupke korekcije, a moguće i zbog toga što su koristili korelacije sa facetama zadovoljstva poslom umjesto s ukupnom mjerom. Zanimljivo je da se korelacija zadovoljstva poslom i radne učinkovitosti povećava s povećanjem kompleksnosti radnog mjesta, što se objašnjava tako da kompleksniji poslovi imaju inherentno višu razinu autonomije, te da zadovoljni autonomni zaposlenici mogu puno lakše pokazati svoje zadovoljstvo kroz radni učinak. Dakle kasniji pregledi literature pokazuju kako ipak postoji umjerena korelacija zadovoljstva poslom s radnom učinkovitosti.

Zadovoljstvo se poslom pokazalo kao relativno stabilan prediktor izostajanja s posla i fluktuacije zaposlenika. U prosjeku se radi o niskim korelacijama od  $r=-.25$ . Nešto detaljniji pogled pokazuje slične korelacije sa specifičnim ponašanjima kao što je stvaranje sindikata, kašnjenje ili korištenje nedozvoljenih supstanci na radnom mjestu. Prema Hulin (1991) takva se ponašanja mogu puno lakše istraživati tako da ih se sumira i nakon toga korelira sa zadovoljstvom poslom. Dakle, takvo ponašanje na radnom mjestu se može gledati kao manifestacija općenitog konstrukta koji možemo nazvati ponašanje povlačenja. Kasnije studije potvrđuju pretpostavke studije koju provodi Hulin (1991), te pronalaze kako je zadovoljstvo poslom lošiji prediktor pojedinačnih ponašanja nego sumiranih ponašanja (Anderson, Sinangil i Viswesvaran, 2005).

### **Odnos dimenzija psihološke osnaženosti i zadovoljstva poslom**

Većina se studija bavi provjeravanjem jednostavnijih aditivnih utjecaja psihološke osnaženosti na zadovoljstvo poslom. Kod takvog je odnosa veća razina psihološke osnaženosti pozitivno povezana s ishodima posla, te bi u praktičnom smislu povećavanje psihološke osnaženosti radnika uvijek imalo pozitivan efekt na željene ishode. S druge strane, u slučaju interaktivnog odnosa, jedna dimenzija može imati negativan odnos sa zadovoljstvom poslom ukoliko je pretjerano visoka ili pretjerano niska (Wang i Lee, 2009).

Stoga je u praktičnom radu važno uzeti u obzir potencijalne interakcije među dimenzijama psihološke osnaženosti.

Glavna je tema novijih istraživanja psihološke osnaženosti interaktivni efekt samih dimenzija psihološke osnaženosti na zadovoljstvo poslom. Na primjer, jedno je od glavnih pitanja djeluju li dimenzije psihološke osnaženosti na zadovoljstvo poslom aditivno, nezavisno, te postoji li sinergija ili supresija efekata tih varijabli. Kod takvog odnosa sam efekt ovisi o razinama pojedinih varijabli, što dodatno povećava kompleksnost i pretpostavlja mogućnost interakcija (Wang i Lee, 2009). Ukratko, aditivan efekt bi značio kako je utjecaj svake od dimenzija psihološke osnaženosti na zadovoljstvo poslom nezavisan i linearno pridonosi objašnjenju varijance mjerelog ishoda. Interakcija je s druge strane prisutna kada je za objašnjenje zadovoljstva poslom efekt psihološke osnaženosti veći ili manji od jednostavne linearne kombinacije pojedinih dimenzija koje čine konstrukt psihološke osnaženosti.

Istraživanja na temu psihološke osnaženosti, stresa, prikladnosti zaposlenika za poslovno okruženje, dizajna poslova i mentalnog zdravlja pokazuju moguće interakcije dimenzija psihološke osnaženosti. Iako svaka od pojedinih dimenzija osnaženosti može dovesti do veće razine zadovoljstva poslom, kao što pokazuju istraživanja, Spreitzer (1995, 1997) navodi da četiri dimenzije osnaženosti zajedno čine svojevrsan geštalt.

Geštalt se definira kao bilo koja integrirana struktura ili uzorak koji čini određeno iskustvo i ima specifična svojstva koja se ne mogu zaključiti iz pojedinih elemenata ili jednostavne sume elemenata.

Spreitzer (1995, 1997) ne navodi djeluju li četiri dimenzije psihološke osnaženosti aditivno ili interaktivno na zadovoljstvo poslom, no samo spominjanje geštalta implicira odnos kompleksniji od sumiranja pojedinih faktora. Kod kompleksnijeg odnosa viša ili niža razina jedne dimenzije može promijeniti ukupni rezultat na neočekivan način.

Warrov (1987) model psihološke osnaženosti opisuje takav međuodnos dimenzija. Autor navodi kako je potrebno imati optimalne razine pojedinih dimenzija psihološke osnaženosti, te se stoga njegov model naziva vitaminski model, jer se pretpostavlja da je pretjerano visoka ili pretjerano niska doza štetna. Na primjer, kada je autonomija pretjerano niska zaposlenici imaju premalo izbora i slobode na vlastitom radnom mjestu te se stoga osjećaju zarobljeno i zagušeno. S druge strane, kada je autonomija pretjerano visoka,



zaposlenici se mogu osjećati izgubljeni u radnim zadacima ili misliti da imaju previše radnih odgovornosti, što opet dovodi do negativnih posljedica po zadovoljstvo poslom. Slično se događa i kod dimenzije utjecaj: kada zaposlenik smatra da je utjecaj njegovoga radnoga mjesta pretjerano nizak, tada dolazi do vjerovanja da je beznačajan za organizaciju. S druge strane posao koji ostavlja dojam pretjeranog utjecaja čini cijelo radno iskustvo stresnijim.

Karasek (1979) se bavi problemima oblikovanja radnog mjesta, te pretpostavlja kako psihološki napor na radnom mjestu rezultira iz kombinacije zahtjeva radnog mjesta i slobode u donošenju odluka. Na primjer, prema ovom je modelu negativni efekt zahtjeva posla najveći kada je mogućnost izbora minimalna i smanjuje se kako se izbor povećava. Kasnije Daniels i Guppy (1994) postavljaju model koji pretpostavlja kompleksne trostruke interakcije autonomije, lokusa kontrole i radnih stresora na psihološko stanje radnika.

Pretpostavlja se da osoba može i ne mora htjeti visoku razinu utjecaja te da može i ne mora biti sretna s niskom razinom izbora, odgovornosti i slobode odlučivanja. Zapravo model pretpostavlja kako se individualne razlike mogu pojaviti i kod poslova s veoma visokim razinama utjecaja i izbora, na način da će neki pojedinci tada biti pod visokim stresom, a drugi će to percipirati kao izazov i još bolje raditi svoj posao nego u manje ekstremnim situacijama. Možemo reći da se u kontekstu psihološke osnaženosti neprikladni poslovni zahtjevi mogu pojaviti kroz bilo koju od četiri dimenzije psihološke osnaženosti. Autonomija djeluje dvojako, kao stresor kod teških odluka ili kao nagrada koja ispunjava unutarnju potrebu za slobodom odlučivanja. U situacijama niske kompetentnosti i utjecaja, visoka autonomija može dovesti do percepcije pretjeranog zahtjeva posla te se može smatrati problematičnim kod takvog radnog mjesta. S druge strane, kada su kompetentnost i utjecaj visoki, visoka autonomija je nužna za uspješno izvođenje radnih zahtjeva. Moglo bi se zaključiti kako je utjecaj autonomije na zadovoljstvo kompleksan i interakcijski. Isto tako se smatra da visoka kompetentnost uz nizak utjecaj može biti pozitivna za pojedinca ukoliko je autonomija visoka. Kada je kompetentnost niska, a utjecaj visok, visoka razina autonomije se može smatrati nagrađujućom i motivirajućom za posao koji bi se inače percipirao kao pretjerano zahtjevan.

Dakle, prema ovom je modelu odnos autonomije i zadovoljstva poslom pozitivan kada je kompetentnost visoka, a utjecaj nizak ili kada je kompetentnost niska, a utjecaj visok.

Istraživanja pokazuju kako je doživljeni značaj snažno pozitivno povezan sa zadovoljstvom poslom, odanosti organizaciji i koncentracijom tijekom rada (Spreitzer i sur., 1997). Niska razina značaja povezana je s apatijom i nezadovoljstvom poslom (Thomas i Velthouse, 1990). Autonomija je pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom (Liden, Wayne i Sparrowe, 2000). Ashforth (1989) navodi kako odnos dimenzije utjecaja i zadovoljstva poslom ne daje konzistentne rezultate. Pretpostavlja se kako percipirani nedostatak utjecaja na organizaciju unutar koje djelujemo može imati negativan utjecaj na zadovoljstvo poslom, no Spreitzer i sur. (1997) ne dobivaju značajan odnos samoprocjene utjecaja i zadovoljstva poslom.

Studija provedena u australskim bankama pokazala je da reforme organizacije koje facilitiraju psihološko osnaživanje dovode do većeg zadovoljstva poslom zaposlenika, veće produktivnosti, pozitivnijih poslovnih rezultata i kvalitete usluge (Gerald i Terziovski 2003). S druge strane, Kirkman i Rosen (1999) su na timskoj razini dobili pozitivnu povezanost zadovoljstva poslom i psihološke osnaženosti na 393 srednja menadžera i 128 niže rangiranih zaposlenika. U oba se uzorka značaj pokazao najboljim prediktorom zadovoljstva poslom. Preostali faktori psihološke osnaženosti nisu bili značajno povezani sa zadovoljstvom poslom.

U kasnijem se istraživanju istih autora na uzorku od 164 ispitanika pokazalo kako su značaj, autonomija i utjecaj značajni prediktori zadovoljstva poslom. Kompetencija nije bila povezana s ukupnim zadovoljstvom poslom. Ranije spomenuto istraživanje Liden, Wayne i Sparrowe (2000), koje je provjeravalo medijacijsku ulogu psihološke osnaženosti u odnosu karakteristika posla i zadovoljstva poslom na uzorku od 337 hijerarhijski niže rangiranih zaposlenika unutar velike organizacije, pokazalo je da su značaj i kompetentnost značajni medijatori, a autonomija i utjecaj nisu. Istraživanja nisu pokazala jasan odnos kompetencije i zadovoljstva poslom. Carless (2004) dobiva negativan odnos kompetencije i zadovoljstva poslom, dok s druge strane Spreitzer i sur (1997) dobivaju pozitivan odnos kompetencije i zadovoljstva poslom, ali samo kod niže rangiranih zaposlenika. Drugi istraživači poput Thomas i Tymon (1994) ne dobivaju značajan odnos.

Model karakteristika posla (Hackman i Oldham, 1980) integrira afekt i kognicije, te pretpostavlja kako ključna psihološka stanja, kao što su osjećaj odgovornosti i doživljena značajnost, imaju utjecaj na zadovoljstvo poslom. Psihološka osnaženost se češće susreće kod zaposlenika koji su zadovoljni poslom. Empirijski podaci o odnosu pojedinih dimenzija psihološke osnaženosti i zadovoljstva poslom su najčešće vezani za aditivni efekt i objavljuju se u obliku jednostavnih korelacija.

Može se zaključiti kako istraživanja pokazuju pozitivan odnos zadovoljstva poslom sa autonomijom i značajem, no za utjecaj i kompetentnost nema jasnih rezultata. Postoji mogućnost da je ovako nejasan odnos dobiven kao posljedica interakcija među četiri dimenzije koje čine konstrukt psihološke osnaženosti i zadovoljstva poslom.

## **Cilj rada**

Općenito se psihološko osnaživanje povezuje s raznim ishodima, poput odanosti organizaciji, stresa na radnom mjestu i zadovoljstva poslom. Zadovoljstvo poslom je važna ishodna varijabla u organizacijskoj psihologiji zbog toga što je povezana s kvalitetom rada, motivacijom i predanošću organizaciji (Judge i Watanabe, 1993; Martin i Bennett, 1996; Williams i Anderson, 1991).

Većina istraživača smatra kako je zadovoljstvo poslom nadređeni koncept koji se sastoji od više faceta. Najčešća kategorizacija uključuje zadovoljstvo sadržajem posla, plaćom, nadređenima, suradnicima i mogućnošću napredovanja.

Kako se u većini ranije navedenih istraživanja varijable ishoda operacionaliziraju kao ukupne (kompozitne) mjere, čini se vrijednim provjeriti odnos pojedinih dimenzija psihološke osnaženosti i različitih faceta zadovoljstva poslom, što je ujedno i glavni cilj ovoga rada.

## **Problemi i hipoteze istraživanja**

### **Problemi rada**

1. Provjeriti faktorsku strukturu upitnika psihološke osnaženosti.
2. Utvrditi stupanj povezanosti i doprinos dimenzija psihološke osnaženosti (značaj, kompetentnost, autonomija i utjecaj) facetama zadovoljstva poslom (zadovoljstvo plaćom, sadržajem posla, nadređenim, suradnicima i napredovanjem).

### **Hipoteze**

H1. Struktura upitnika psihološkog osnaživanja je četverofaktorska: značaj, kompetentnost, autonomija i utjecaj.

H2a. Dimenzije psihološke osnaženosti i facete zadovoljstva poslom su pozitivno povezane.

H2b. Dimenzije psihološke osnaženosti značajno doprinose predikciji pojedinih faceta zadovoljstva poslom i povrh demografskih obilježja zaposlenika.

H2c. Pojedine dimenzije psihološke osnaženosti u različitoj će mjeri objašnjavati različite facete zadovoljstva poslom.

## **Metoda**

### **Ispitanici**

Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku sudionika (N=673) zaposlenih u trideset i dvije hijerarhijski strukturirane organizacije različitih djelatnosti (proizvodne, javni sektor, uslužni sektor). Sudionici dolaze iz različitih organizacijskih jedinica (proizvodnja, računovodstvo, opći i kadrovski poslovi) te organizacijskih razina (81% zaposlenika na nerukovodećim pozicijama, 11% prve linije nadređenih te 8% rukovodstva srednje razine). U istraživanje, zbog sadržaja samih upitnika, nisu bili uključeni rukovoditelji na najvišoj hijerarhijskoj razini te zaposlenici čiji je radni staž u sadašnjoj organizaciji bio kraći od šest mjeseci. Među sudionicima je 58% ženskog spola. Nešto više od 70% ispitanih zaposlenika je u kategorijama do 50 godina starosti, a velika većina sudionika (86%) ima više od pet godina radnog iskustva u sadašnjoj organizaciji.

## **Instrumenti**

### *Upitnik psihološke osnaženosti*

Upitnik psihološke osnaženosti (prilagođen prema Spreitzer, 1995) korišten je za procjenu percepcije psihološke osnaženosti zaposlenika. Upitnik se sastoji od ukupno 12 čestica koje mjere četiri dimenzije psihološke osnaženosti zaposlenika: značaj, kompetentnost, autonomiju i utjecaj. Svaka subskala obuhvaća 3 čestice. Karakteristične čestice svake od dimenzija psihološke osnaženosti su:

- **Značenje:** „Posao koji radim mi je značajan.“
- **Kompetentnost:** „Uvjeren/a sam da posjedujem sposobnosti potrebne za obavljanje mog posla.“
- **Autonomija:** „Imam značajnu autonomiju u obavljanju svog posla.“
- **Utjecaj:** „Moj utjecaj na ono što se događa u mom odjelu je velik.“

Tvrdnje se procjenjuju na skali Likertova tipa s pet stupnjeva (od 1 = u potpunosti se ne slažem do 5 = u potpunosti se slažem). Kompozitni rezultat je prosječna vrijednost procjena svih tvrdnji pojedine subskale. Viši rezultati ukazuju na višu razinu izraženosti svake od četiri dimenzije psihološke osnaženosti zaposlenika, kao i na višu razinu ukupne psihološke osnaženosti zaposlenika. Upitnikom se dobiva i ukupna mjera psihološke osnaženosti izražena kao prosječna vrijednost procjena svih dvanaest tvrdnji. U ranijim istraživanjima, poput onih koje provodi Spreitzer (1995, 1997), navodi se kako Cronbach alpha koeficijenti pouzdanosti za subskale psihološke osnaženosti iznose .78 za značaj, .70 za autonomiju, .84 za utjecaj te .63 za kompetentnost. Cronbach alpha koeficijent za ukupnu mjeru psihološke osnaženosti iznosi .81.

## *Upitnik zadovoljstva poslom*

Upitnik zadovoljstva poslom (Gregson, 1987) korišten je za procjenu zadovoljstva poslom. Upitnik se sastoji od 30 čestica i mjeri pet aspekata zadovoljstva poslom: zadovoljstvo plaćom, sadržajem posla, nadređenim, suradnicima i mogućnostima napredovanja. Svaka faceta zadovoljstva mjerena je sa po šest čestica. Karakteristične čestice svake od dimenzija zadovoljstva poslom su:

- **Zadovoljstvo plaćom:** „Moja plaća zadovoljava moje potrebe.“
- **Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja:** „U mojoj radnoj organizaciji postoje dobre mogućnosti za napredovanje.“
- **Zadovoljstvo poslom:** „Posao mi pruža zadovoljstvo.“
- **Zadovoljstvo nadređenima:** „Nadređeni dobro rade svoj posao.“
- **Zadovoljstvo suradnicima:** „Zadovoljan/na sam svojim suradnicima.“

Tvrdnje su procjenjivane na ljestvicama Likertova tipa od pet stupnjeva, od 1 „U potpunosti se ne slažem“ do 5 „U potpunosti se slažem“. Kompozitni rezultat izračunat je kao zbroj procjena svih tvrdnji pojedine subskale. Viši rezultati ukazuju na višu razinu zadovoljstva svakim od pet aspekata zadovoljstva poslom, kao i na višu razinu ukupnog zadovoljstva poslom. Upitnikom se dobiva i ukupna mjera zadovoljstva poslom izražena kao zbroj procjena svih trideset tvrdnji. Prema istraživanju koje provodi Gregson (1987) Cronbach alpha koeficijent pouzdanosti za skalu ukupnog zadovoljstva poslom iznosi .90, a za subskale zadovoljstva plaćom .88, mogućnostima napredovanja .81, sadržajem posla .78, nadređenim .79 i suradnicima .78.

## **Postupak**

Istraživanje je provedeno u većim ili manjim grupama u organizaciji u kojoj su sudionici zaposleni. Unutar pojedine organizacije zaposlenici su birani po načelu dostupnosti, s tim da se vodilo računa o podjednakom udjelu sudionika pojedinih hijerarhijskih razina. Istraživanje su provodili i nadzirali istraživači koji su podijelili i kasnije prikupili ispunjene upitnike. Neposredni rukovoditelji sudionika nisu bili prisutni prilikom provođenja istraživanja. Sudionicima je rečeno da se istraživanjem želi utvrditi kako zaposlenici doživljavaju svoj posao, kako vide svoje rukovoditelje i organizaciju i kako se osjećaju u svom radnom okruženju. Naglašeno im je kako je istraživanje u potpunosti anonimno i dobrovoljno te kako će se dobiveni podaci koristiti isključivo u znanstveno-istraživačke svrhe. Upozoreni su da na upitnike ne upisuju ime i prezime. Istraživanje je trajalo približno 25 minuta. Budući da je u istraživanje bio uključen veći broj varijabli, čestice svih mjerenih varijabli (ukupno 182) su raspoređene po slučaju tako da formiraju jedinstven upitnik. Na kraju upitnika nalazila su se pitanja vezana uz demografska obilježja zaposlenika (dob, spol, staž, razina u organizacijskoj strukturi te stupanj obrazovanja).

Analiza prikupljenih podataka provedena je u programu SPSS 21.0 i AMOS 21.0



## Rezultati

Prvi problem ovog istraživanja bio je, koristeći konfirmatornu faktorsku analizu, provjeriti faktorsku strukturu upitnika psihološke osnaženosti.

### Faktorska analiza upitnika psihološke osnaženosti

Na Slici 1 prikazani su rezultati konfirmatorne faktorske analize drugog reda provedene na upitniku psihološke osnaženosti, po uzoru na originalni model (Spreitzer, 1995).

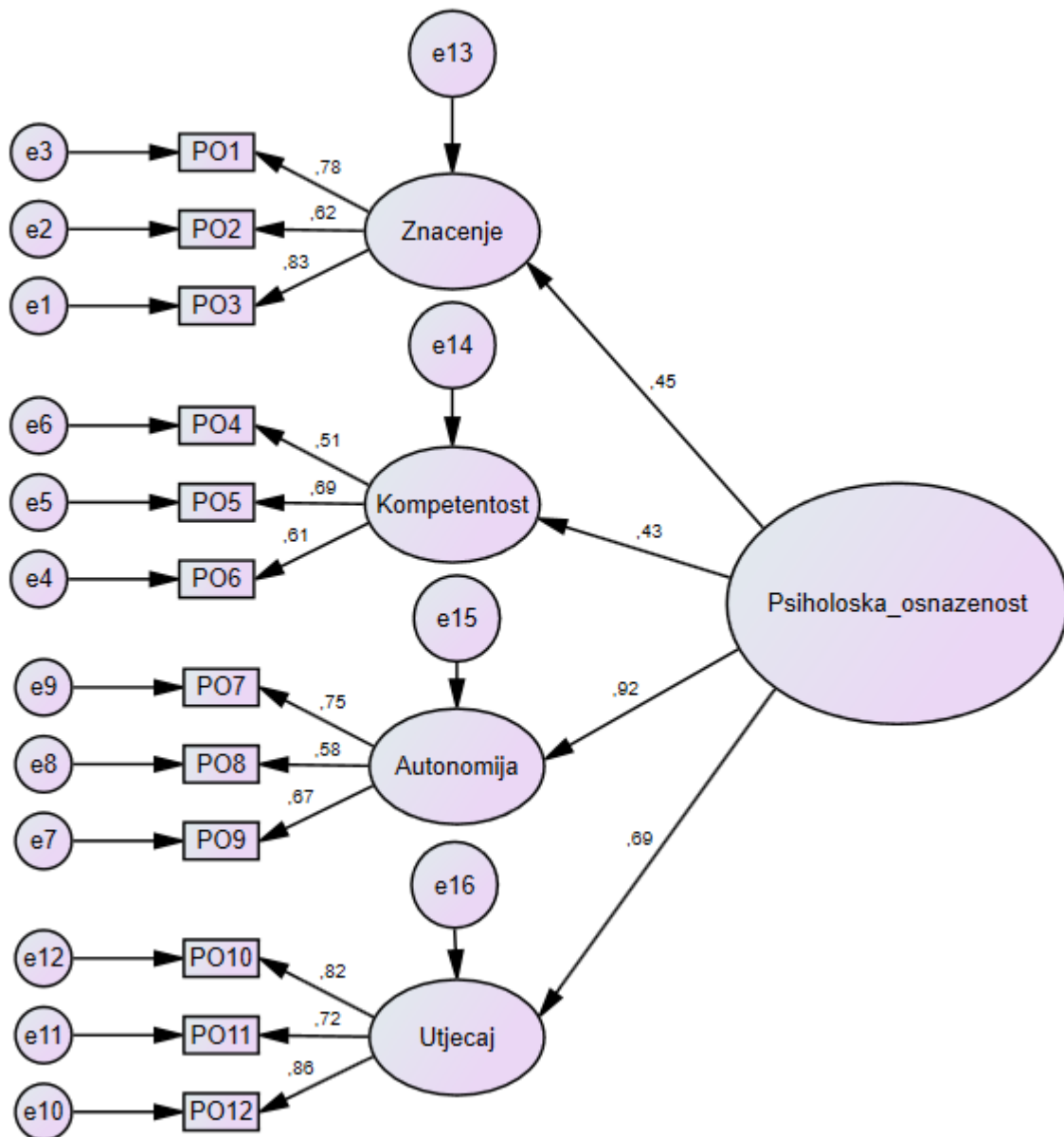
Tablica 1 prikazuje osnovne deskriptivne podatke čestica koje čine upitnik psihološke osnaženosti.

*Tablica 1.* Deskriptivni podaci čestica upitnika psihološke osnaženosti

	<b>PO1</b>	<b>PO2</b>	<b>PO3</b>	<b>PO4</b>	<b>PO5</b>	<b>PO6</b>	<b>PO7</b>	<b>PO8</b>	<b>PO9</b>	<b>PO10</b>	<b>PO11</b>	<b>PO12</b>
<b>Aritmetička sredina</b>	4.42	4.24	4.21	4.63	4.24	4.43	3.45	3.77	3.64	2.95	2.95	3.07
<b>SD</b>	0.81	0.91	0.84	0.71	0.83	0.71	1.03	1.13	1.01	1.12	1.16	1.11

N=673

Slika 1. Rezultat konfirmatorne faktorske analize drugog reda upitnika psihološke osnaženosti



Kao što je vidljivo na Slici 1, faktorska su zasićenja općenito zadovoljavajuća. Zanimljivo da je faktor prvog reda autonomija najviše zasićen faktorom drugog reda, odnosno općim konstruktom psihološke osnaženosti. Taj rezultat nam govori da je autonomija zapravo g faktor ovog upitnika, odnosno da je za psihološku osnaženost zaposlenika najvažnije da si sami određuju što će raditi.

Pokazatelji sukladnosti modela s podacima iznose: GFI=.96, AGFI=.94, SRMR=.07, RMSEA=.06, CFI=.95.

Svi pokazatelji sukladnosti modela s podacima pokazali su se dobrim, osim hi-kvadrata modela koji je značajan. No, pregledom literature se može zaključiti kako je značajan hi-kvadrat vrlo vjerojatno posljedica velikog uzorka. U ovakvim analizama velikim uzorkom se smatraju svi uzorci veći od  $N=200$ , a to je daleko manje od ovdje korištenih 693 ispitanika. Schumacker i Lomax (2004) spominju kako se u takvim slučajevima koristi takozvani relativni hi-kvadrat: hi-kvadrat podijeljen sa stupnjevima slobode, a kriterij je relativni hi-kvadrat iznosi  $<5$ .

Ovaj je model imao  $\chi^2=172.89$ ,  $p<.01$  uz  $DF=50$ , pa relativni relativni  $\chi^2$  iznosi  $=3.46$ , što je unutar zadovoljavajućeg raspona.

Ukupna pouzdanost upitnika psihološke osnaženosti iznosi  $\alpha=.63$ , što je zadovoljavajuće obzirom da se radi o četiri faktora koji su prema literaturi povezani sa različitim posljedicama, te su prema tome dovoljno različiti kako bi zahvatili različite aspekte psihološke osnaženosti, a istovremeno dovoljno slični da konvergiraju prema jednom faktoru.

Analizama interne konzistencije pojedinih subskala psihološkog osnaživanja dobivaju se pouzdanosti u rasponu od prihvatljivih do dobrih, pa općenito možemo reći da mjere dimenzija psihološke osnaženosti imaju zadovoljavajuću pouzdanost.

*Tablica 2.* Pouzdanost, aritmetičke sredine i standardne devijacije pojedinih dimenzija upitnika psihološke osnaženosti

<b>Dimenzija</b>	<b>Pouzdanost</b>	<b>Aritmetička sredina</b>	<b>SD</b>
<b>Značaj</b>	$\alpha=.78$	4.29	.71
<b>Kompetentnost</b>	$\alpha=.63$	4.43	.57
<b>Autonomija</b>	$\alpha=.71$	3.62	.84
<b>Utjecaj</b>	$\alpha=.84$	2.99	.98

Na temelju prikazanih rezultata može se zaključiti da upitnik psihološke osnaženosti pokazuje zadovoljavajuću pouzdanost i faktorsku valjanost.

### **Deskriptivni podatci i korelacije mjerenih varijabli**

Drugi je problem ovog rada bio utvrditi povezanost i doprinos dimenzija psihološke osnaženosti (značaj, kompetentnost, autonomija i utjecaj) facetama zadovoljstva poslom (zadovoljstvo plaćom, sadržajem posla, nadređenima, suradnicima i napredovanjem).

Izračunati su opći deskriptivni podatci i korelacije rezultata na subskalama upitnika psihološke osnaženosti, facetama upitnika zadovoljstva poslom i demografskih podataka. U Tablici 3 prikazane su korelacije, aritmetičke sredine i standardne devijacije svih mjerenih varijabli. Većina dobivenih korelacija je statistički značajna, što je između ostalog posljedica velikog uzorka. Dimenzije psihološke osnaženosti međusobno koreliraju nisko do umjereno. Korelacije faceta zadovoljstva poslom su u prosjeku nešto niže, uz par umjereno visokih. Dimenzije psihološke osnaženosti umjereno do nisko koreliraju sa facetama zadovoljstva poslom. Koeficijenti korelacija kompetentnosti sa zadovoljstvom napredovanjem i nadređenima, te utjecaja sa zadovoljstvom suradnicima nisu statistički značajni. Dio demografskih podataka značajno korelira s dimenzijama psihološke osnaženosti i facetama zadovoljstva poslom. Hijerarhijska razina i obrazovanje nisko koreliraju sa zadovoljstvom plaćom. Dob, staž i hijerarhijska razina su nisko povezani sa zadovoljstvom mogućnostima napredovanja. Spol, dob, staž i obrazovanje su nisko povezani sa zadovoljstvom sadržajem posla. Dob i staž su nisko povezani sa zadovoljstvom nadređenima. Obrazovanje je nisko povezano sa zadovoljstvom suradnicima.

Tablica 3. Pearsonove bivarijatne korelacije dimenzija psihološke osnaženosti, faceta zadovoljstva poslom i demografskih podataka uz pripadajuće deskriptivne podatke

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
<b>1. Značaj</b>	1													
<b>2. Kompetentnost</b>	.388**	1												
<b>3. Autonomija</b>	.278**	.271**	1											
<b>4. Utjecaj</b>	.240**	.147**	.488**	1										
<b>5. Zadovoljstvo plaćom</b>	.113**	.119**	.108**	.168**	1									
<b>6. Zadovoljstvo napredovanjem</b>	.128**	-0.02	.266**	.396**	.178**	1								
<b>7. Zadovoljstvo poslom</b>	.298**	.196**	.124**	.093*	.193**	.07	1							
<b>8. Zadovoljstvo nadređenima</b>	.086*	-0.03	.110**	.171**	.137**	.327**	.162**	1						
<b>9. Zadovoljstvo suradnicima</b>	.083*	.141**	0.00	.05	.130**	.099*	.242**	.175**	1					
<b>10. Spol</b>	.161**	.02	-.089*	-.05	.03	.04	.115**	.02	.06	1				
<b>11. Dob</b>	.158**	.05	.04	.04	.04	-.110**	.206**	-.106**	.00	.02	1			
<b>12. Staž</b>	.100**	.01	.01	-.03	.07	-.171**	.149**	-.118**	.02	.02	.726**	1		
<b>13. Razina</b>	-.088*	-.04	-.235**	-.366**	-.091*	-.131**	.07	0.00	.04	.130**	-.03	.01	1	
<b>14. Obrazovanje</b>	.06	.06	.186**	.186**	.122**	.082*	-.121**	-.04	-.077*	.082*	-.173**	-.166**	-.428**	1
<b>M</b>	4.29	4.43	3.62	2.99	3.01	2.82	3.24	2.92	3.26	1.58	2.83	3.84	3.21	3.77
<b>SD</b>	0.71	0.57	0.84	0.98	0.45	0.57	0.47	0.46	0.36	0.49	0.96	1.19	0.93	1.01
<b>N</b>	673	673	673	673	673	673	673	673	673	673	673	673	670	672

\*\*P<0.01; \*p<0.05

## Hijerarhijske regresijske analize

Proveden je niz hijerarhijskih regresijskih analiza kojima se provjeravalo možemo li na osnovu dimenzija psihološke osnaženosti predvidjeti pojedine facete zadovoljstva poslom. U Tablici 4 prikazani su rezultati dobiveni regresijske analize za zadovoljstvo plaćom.

*Tablica 4.* Rezultati hijerarhijske regresijske analize za zadovoljstvo plaćom kao kriterijskom varijablom

Prediktori	Beta	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	R
<b>1. Korak</b>		.03**	-	.16**
Spol	.03			
Dob	-.03			
Stož	.12			
Razina	-.05			
Obrazovanje	.11			
<b>2. Korak</b>		.06**	.03**	.24**
Spol	.02			
Dob	-.05			
Stož	.13			
Razina	.00			
Obrazovanje	.10			
Značaj	.04			
Kompetentnost	.08			
Autonomija	-.01			
Utjecaj	.14**			

\*\*P<0.01; \*p<0.05

Oba su koraka statistički značajna u predviđanju zadovoljstva plaćom. Vrijednosti su R=.16 (p<.01) za prvi korak i R=.24 (p<.01) za drugi korak. Vrijednosti objašnjene varijance su zapravo niske, ali veličina uzorka (N=669) korištenog u analizi ih čini statistički značajnima. Kao što je vidljivo iz Tablice 4, oba koraka objašnjavaju mali dio varijance zadovoljstva plaćom. Ipak, unatoč tome što je samo jedna dimenzija psihološke osnaženosti bila značajan prediktor zadovoljstva plaćom, možemo zaključiti kako je dodavanje dimenzija psihološke osnaženosti na početni korak s demografskim podacima objasnilo dodatnih 3%

varijance, što nije potpuno zanemarivo. Iz značajnosti beta pondera vidimo kako je jedini značajan prediktor zadovoljstva plaćom dimenzija utjecaja.

Provedena je hijerarhijska regresijska analiza kojom se provjeravalo možemo li na osnovu relevantnih demografskih obilježja i dimenzija psihološke osnaženosti predvidjeti zadovoljstvo mogućnostima napredovanja. U Tablici 5 prikazani su rezultati dobiveni regresijskom analizom.

Tablica 5. Rezultati hijerarhijske regresijske analize za zadovoljstvo mogućnosti napredovanja kao kriterijskom varijablom

Prediktori	Beta	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	R
<b>1. Korak</b>		.05**	-	.22**
<b>Spol</b>	.07			
<b>Dob</b>	.01			
<b>Stož</b>	-.18**			
<b>Razina</b>	-.14**			
<b>Obrazovanje</b>	-.01			
<b>2. Korak</b>		.21**	.16**	.46**
<b>Spol</b>	.07			
<b>Dob</b>	-.03			
<b>Stož</b>	-.16**			
<b>Razina</b>	.00			
<b>Obrazovanje</b>	-.04			
<b>Značaj</b>	.07			
<b>Kompetentnost</b>	-.13**			
<b>Autonomija</b>	.13**			
<b>Utjecaj</b>	.34**			

\*\*p<.01, \*p<.05

Oba koraka statistički značajno predviđaju zadovoljstvo mogućnostima napredovanja: vrijednosti za prvi korak su  $R=.22$  ( $p<.01$ ) i za drugi korak  $R=.46$  ( $p<.01$ ). Vrijednost  $\Delta R^2=.16$  ( $p<.01$ ) pokazuje kako je uključivanje dimenzija psihološke osnaženosti objasnilo značajno više varijance zadovoljstva mogućnostima napredovanja od samih demografskih podataka. Pregledom specifičnih beta vrijednosti vidimo kako su kompetentnost, autonomija i utjecaj značajni prediktori zadovoljstva mogućnostima napredovanja. Zanimljivo je napomenuti da su kompetentnost i staž negativni prediktori zadovoljstva mogućnosti

napredovanja. Pregledom Tablice 3 utvrđuje se kako kompetentnost nije značajno povezana sa zadovoljstvom mogućnostima napredovanja, a pokazuje se kao značajan negativan prediktor. Supresorsku varijablu koja bi objasnila ovaj efekt nije bilo moguće pronaći. Izbacivanje značaja iz regresijske analize je rezultiralo najvećim smanjenjem relativnog doprinosa kompetentnosti, no i dalje je kompetentnost ostala značajnim negativnim prediktorom zadovoljstva mogućnosti napredovanja. Tzelgov i Henik (1991) preporučuju interpretaciju takvog rezultata kao supresorsku situaciju, a ne kao individualnu supresorsku varijablu.

Provedena je hijerarhijska regresijska analiza kojom se provjeravalo možemo li na osnovu relevantnih demografskih obilježja i dimenzija psihološke osnaženosti predvidjeti zadovoljstvo sadržajem posla. U Tablici 6 prikazani su rezultati dobiveni regresijskom analizom.

*Tablica 6.* Rezultati hijerarhijske regresijske analize za zadovoljstvo poslom kao kriterijskom varijablom

<b>Prediktori</b>	<b>Beta</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Δ R<sup>2</sup></b>	<b>R</b>
<b>1. Korak</b>		.07**	-	.26**
<b>Spol</b>	.12**			
<b>Dob</b>	.20**			
<b>Stož</b>	-.01			
<b>Razina</b>	.02			
<b>Obrazovanje</b>	-.09			
<b>2. Korak</b>		.15**	.09**	.39**
<b>Spol</b>	.09			
<b>Dob</b>	.15*			
<b>Stož</b>	.00			
<b>Razina</b>	.06			
<b>Obrazovanje</b>	-.11*			
<b>Značaj</b>	.22**			
<b>Kompetentnost</b>	.09			
<b>Autonomija</b>	.06			
<b>Utjecaj</b>	.04			

\*\*p<.01, \*p<.05



Oba koraka statistički značajno predviđaju zadovoljstvo sadržajem posla, za prvi korak  $R=.26$  ( $p<.01$ ) i za drugi korak  $R=.39$  ( $p<.01$ ). Iz Tablice 6 vidljivo je prema  $\Delta R^2=.09$  ( $p<.01$ ) kako uključivanje dimenzija psihološke osnaženosti dovodi do statistički značajnog poboljšanja objašnjene varijance kriterijske varijable. Pregledom značajnosti beta pondera možemo zaključiti kako je od dimenzija psihološke osnaženosti jedino značaj prediktor zadovoljstva sadržajem posla. Zanimljivo je napomenuti kako je obrazovanje značajan negativan, a dob značajan pozitivan prediktor zadovoljstva sadržajem posla.

Provedena je hijerarhijska regresijska analiza kojom se provjeravalo možemo li na osnovu relevantnih demografskih obilježja i dimenzija psihološke osnaženosti predvidjeti zadovoljstvo nadređenima. U Tablici 7 prikazani su rezultati dobiveni regresijskom analizom.

Tablica 7. Rezultati hijerarhijske regresijske analize za zadovoljstvo nadređenima kao kriterijskom varijablom

Prediktori	Beta	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	R
<b>1. Korak</b>		.02*	-	.14*
<b>Spol</b>	.04			
<b>Dob</b>	-.06			
<b>Stož</b>	-.09			
<b>Razina</b>	-.04			
<b>Obrazovanje</b>	-.09			
<b>2. Korak</b>		.07**	.05**	.26**
<b>Spol</b>	.03			
<b>Dob</b>	-.08			
<b>Stož</b>	-.08			
<b>Razina</b>	.03			
<b>Obrazovanje</b>	-.10			
<b>Značaj</b>	-.09			
<b>Kompetentnost</b>	-.10			
<b>Autonomija</b>	.06			
<b>Utjecaj</b>	.17**			

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

Oba koraka statistički značajno predviđaju zadovoljstvo nadređenima: vrijednosti za prvi korak su  $R=.14$  ( $p<.05$ ) i za drugi korak  $R=.26$  ( $p<.01$ ). Iz Tablice 7 vidljivo je prema  $\Delta R^2=.05$  ( $p<.01$ ) da dodavanje dimenzija psihološke osnaženosti statistički značajno poboljšava

objašnjenu varijancu. Pregledom značajnosti individualnih beta pondera zaključujemo kako je od dimenzija psihološke osnaženosti jedino utjecaj statistički značajan prediktor zadovoljstva nadređenima.

Provedena je i hijerarhijska regresijska analiza kojom se provjeravalo možemo li na osnovu relevantnih demografskih obilježja i dimenzija psihološke osnaženosti predvidjeti zadovoljstvo suradnicima. U Tablici 8 prikazani su rezultati dobiveni regresijskom analizom.

*Tablica 8.* Rezultati hijerarhijske regresijske analize za zadovoljstvo suradnicima kao kriterijskom varijablom

Prediktori	Beta	R <sup>2</sup>	Δ R <sup>2</sup>	R
<b>1. Korak</b>		.01	-	.1
<b>Spol</b>	.07			
<b>Dob</b>	-.04			
<b>Stož</b>	.04			
<b>Razina</b>	-.01			
<b>Obrazovanje</b>	-.09			
<b>2. Korak</b>		.04**	.03**	.20**
<b>Spol</b>	.05			
<b>Dob</b>	-.06			
<b>Stož</b>	.05			
<b>Razina</b>	.02			
<b>Obrazovanje</b>	-.09			
<b>Značaj</b>	.03			
<b>Kompetentnost</b>	.14**			
<b>Autonomija</b>	-.04			
<b>Utjecaj</b>	.08			

\*\*p<.01, \*p<.05

Prvi korak nije se pokazao značajnim prediktorom zadovoljstva suradnicima, no dodavanje dimenzija psihološke osnaženosti čini drugi korak puno boljim prediktorom. Iz Tablice 8 možemo vidjeti kako je drugi korak  $\Delta R^2=.03$  ( $p<.01$ ) značajno povećao objašnjenu varijancu zadovoljstva suradnicima. Razlika je najviše vidljiva iz korigiranog  $R^2$  prvog i drugog koraka: za prvi korak je korigirani  $R^2=.003$ , a za drugi korak je korigirani  $R^2=.026$ . Pregledom individualnih beta pondera vidimo kako je od dimenzija psihološke osnaženosti jedino kompetentnost značajan prediktor zadovoljstva suradnicima.

## Rasprava

Prva je faza ovog rada provjera četverofaktorskog modela upitnika psihološke osnaženosti kakav navodi Spreitzer (1995). Model s jednim nadređenim faktorom pokazao se odgovarajućim, sa odličnim indeksima podudarnosti. Time se ujedno i provjerila konvergentna valjanost upitnika. Pouzdanost je provjerena specifično za svaki od faktora, kao i za ukupni rezultat skale psihološke osnaženosti, te su dobiveni zadovoljavajući rezultati. Budući da je Spreitzer (1995) svoje istraživanje provela na dva različita američka uzorka, ovu fazu rada možemo smatrati i djelomičnom replikacijom i kros-kulturalnom validacijom njenog upitnika. Za potpunu replikaciju bilo bi potrebno provjeriti cijelu nomološku mrežu antecedenata i posljedica psihološke osnaženosti, a ti podaci nisu prikupljeni, što je ujedno i nedostatak ovog rada. Jedan je od glavnih nedostataka ovog rada nemogućnost provjere divergentne valjanosti. Dakle, rezultati pokazuju zadovoljavajuću internalnu konzistenciju upitnika, te djelomično validiraju upitnik na Hrvatskom uzorku. Buduća bi istraživanja trebala provjeriti divergentnu valjanost, kao i Spreitzerove (1995, 1997) tvrdnje da dimenzije čine svojevrstan geštalt, slično modelu kojega navodi Warr (1987), što zahtjeva kompleksnije podatke i statističke analize.

Pregledom rezultata u Tablici 3 vidimo nisku do umjerenu pozitivnu povezanost dimenzija psihološke osnaženosti i faceta zadovoljstva poslom. Obzirom na dobivene korelacije možemo reći kako jednostavan pogled na odnos psihološke osnaženosti i zadovoljstva poslom kakav je bio prisutan u starijoj literaturi i prema kojem svi aspekti psihološke osnaženosti dovode do većeg zadovoljstva poslom nije adekvatan. Vidimo da dimenzije kompetentnost, autonomija i utjecaj, koje čine psihološko osnaživanje, nisu u korelaciji sa svim facetama zadovoljstva poslom. Ovaj rezultat implicira kako bi u budućim istraživanjima bilo dobro provjeriti vitaminski model, prema kojem je važna optimalna razina dimenzija psihološke osnaženosti. Primjerice, Wang i Lee (2009) navode kako je upravo takav model potvrđen u njihovom istraživanju, te zaključuju kako priroda odnosa dimenzija psihološke osnaženosti i zadovoljstva poslom ovisi o razinama samih dimenzija psihološke osnaženosti, te da su oni dobili specifičan interaktivan model koji je svojevrstna potvrda geštalta psihološke osnaženosti kakvoga je pretpostavila Spreitzer (1995).

Predikcija zadovoljstva plaćom koristeći demografske podatke i povrhu toga dimenzije psihološke osnaženosti pokazuje kako je objašnjen mali, ali značajan dio varijance zadovoljstva plaćom. Dodavanje dimenzija psihološke osnaženosti dovelo je do značajne promjene objašnjene varijance. Od svih dimenzija psihološke osnaženosti jedino je dimenzija

utjecaj značajan prediktor. Ovaj je rezultat u suprotnosti sa rezultatima iz literature: Ashforth (1989) navodi kako utjecaj i zadovoljstvo plaćom nemaju jasan odnos, a Spreitzer (1997) također ne dobiva značajan odnos utjecaja i zadovoljstva plaćom. Možemo reći da je u slučaju našeg uzorka percipirani nedostatak utjecaja na vlastitu organizaciju bio značajni prediktor zadovoljstvo plaćom. Iz dobivenih rezultata možemo zaključiti da je pojedinac koji smatra kako može utjecati na strateške i administrativne aspekte vlastitog posla, ujedno i zadovoljniji svojom plaćom.

Predikcija sljedeće facete zadovoljstva poslom - zadovoljstva mogućnostima napredovanja, koristeći demografske podatke i povrh toga dimenzije psihološke osnaženosti, pokazuje kako se zahvatio značajan dio varijance zadovoljstva mogućnostima napredovanja. Dodavanje dimenzija psihološke osnaženosti dovelo je do značajne promjene objašnjene varijance. Kompetentnost je bila značajan negativan prediktor, dok su autonomija i utjecaj bili značajni pozitivni prediktori. Daniels i Guppy (1994) navode kako je kompetentnost pojedinčevu uvjerenje o vlastitoj sposobnosti za izvođenje posla, to jest prikladnosti vlastitih sposobnosti za zahtjeve posla. Pregledom literature vidimo kako nema jasnih rezultata o povezanosti kompetentnosti i zadovoljstva poslom. Prema jednostavnijim teorijama, prisutnost diskrepance vlastitih sposobnosti i vještina potrebnih za izvođenje posla dovodi do nezadovoljstva poslom. Kompetentnost je u ovom slučaju bila negativan prediktor, što govori da previsoka razina samoprocijenjene kompetentnosti dovodi do nižeg zadovoljstva trenutnim radnim mjestom i obrnuto. I prema Ashforth (1989), autonomija je sloboda pojedinog zaposlenika da bira kako će i kada obavljati radne zadatke. Dobiveni rezultati pokazuju kako pojedinci koji smatraju da imaju veću kontrolu nad svojim radnim zadacima smatraju kako su zadovoljniji i mogućnostima napredovanja na svojem poslu. Utjecaj je mogućnost utjecanja na poslovni razvoj svoje radne okoline. Rezultati pokazuju kako pojedinac koji smatra da može utjecati na svoje radno mjesto percipira svoju mogućnost napredovanja kao zadovoljavajuću. Potrebno je spomenuti kako kompetentnost ne korelira značajno sa zadovoljstvom mogućnostima napredovanja, a pokazala se kao značajan prediktor prilikom provedene regresijske analize. Nije identificirana jedna supresorska varijabla, zbog čega se zaključuje kako se radi o supresorskoj situaciji kakvu spominju Tzelgov i Henik (1991), prilikom koje niti jedna specifična varijabla ne djeluje kao supresor, već prediktorske varijable integrirano djeluju na supresiranje irelevantne varijance, čime se zapravo povećava objašnjena varijanca kriterija - zadovoljstva mogućnostima napredovanja.

Predikcija zadovoljstva sadržajem posla, koristeći demografske podatke i povrh toga dimenzije psihološke osnaženosti, pokazuje kako se zahvatio značajan dio varijance zadovoljstva sadržajem posla. Dodavanje dimenzija psihološke osnaženosti dovelo je do značajne promjene objašnjene varijance. Od svih dimenzija psihološke osnaženosti jedino se značaj pokazao statistički značajnim prediktorom zadovoljstva sadržajem posla. Ovakav odnos je u skladu s prijašnjim istraživanjima. Značaj se, naime, pokazao snažnim pozitivnim prediktorom zadovoljstva poslom, odanosti organizaciji i fokusiranog izvođenja radnih zadataka (Spreitzer, 1997). Potrebno se osvrnuti i na to da su rezultati pokazali kako je obrazovanje značajan negativan prediktor zadovoljstva sadržajem posla, a dob značajan pozitivan. Ovakav rezultat možemo interpretirati kao posljedicu metode prikupljanja podataka. Naime, najniža razina dobi je kodirana kao 1 i uključuje sve do 30 godina, što je zapravo dob u kojoj većina dođe do planirane razine edukacije. Uostalom, sve preko visoke razine obrazovanja je kodirano u bazi pod istu kategoriju sa visokim obrazovanjem. Dakle, ovakav negativan odnos se može objasniti time da se u dobnim skupinama preko 30 godina blago smanjuje prosječna edukacija, jer je tada jednostavno bilo manje mogućnosti i potrebe za studiranjem na višim i visokim obrazovnim ustanovama kako bi se zaposlili.

Predikcija facete zadovoljstva poslom - zadovoljstva nadređenima, koristeći demografska obilježja i dimenzija psihološke osnaženosti, pokazuje kako se zahvatio mali, ali značajan dio varijance. Dodavanje dimenzija psihološke osnaženosti dovelo je do značajne promjene objašnjene varijance. Od svih dimenzija psihološke osnaženosti jedino se utjecaj pokazao kao značajan prediktor zadovoljstva nadređenima. U literaturi se spominje kako utjecaj ne pokazuje konzistentnu povezanost sa zadovoljstvom poslom. Moguće je da se radi o nešto kompleksnijem odnosu no što se može otkriti jednostavnim korelacijama. Prijašnji radovi se nisu bavili predikcijom specifične facete zadovoljstva nadređenima koristeći dimenzije psihološke osnaženosti. Možemo reći da je utjecaj značajan pozitivan prediktor zadovoljstva nadređenima, što znači da što je viša percepcija utjecaja vlastitog radnog mjesta na djelovanje organizacije, to je osoba i zadovoljnija svojim nadređenima.

Predikcija posljednje facete zadovoljstva poslom, zadovoljstva suradnicima, na temelju demografskih obilježja i povrh toga dimenzija psihološke osnaženosti, pokazuje kako se zahvatio mali, ali značajan dio varijance. Dodavanje dimenzija psihološke osnaženosti dovelo je do značajne promjene objašnjene varijance. Od svih dimenzija psihološke osnaženosti jedino se kompetentnost pokazala kao značajan prediktor zadovoljstva

suradnicima. Iz ovih rezultata možemo zaključiti kako osoba koja smatra da je kompetentna za izvođenje svojih radnih zadataka ujedno i zadovoljnija sa svojim suradnicima.

Prema literaturi moguće je i drugačije interpretirati ove rezultate. Primjerice Daniels i Guppy (1994) objašnjavaju ovaj odnos tako da su kompetentnost i autonomija u interakciji. Na primjer, kada pojedinac procjenjuje da ima nisku kompetentnost, a visoku autonomiju, doći će do nezadovoljstva zbog percepcije pretjerane zahtjevnosti radnog mjesta. Kada su kompetentnost i utjecaj visoki, potrebna je i visoka autonomija za uspješno izvođenje posla. Visoka kompetentnost uz nizak utjecaj nije problematična u slučaju da je i autonomija radnog mjesta visoka. S druge strane, kada je kompetentnost niska, a utjecaj visok, tada je pojedinac zadovoljniji svojim poslom ukoliko percipira višu razinu autonomije. Rezultati ovog rada ukazuju na potencijalnu valjanost te teorije, no to je potrebno provjeriti naknadnim istraživanjima koja će se baviti interakcijama dimenzija psihološke osnaženosti.

Ovaj je rad imao niz ograničenja. Zbog premalo različitih upitnika nije bilo moguće provjeriti divergentnu valjanost upitnika psihološke osnaženosti, to jest provjeriti jesu li korelacije upitnika sa sličnim upitnicima dovoljno niske, što čini korištenje upitnika u ostatku analiza potencijalno problematičnim. Pregledom literature i originalne validacije upitnika od strane Spreitzer (1995, 1997) se može zaključiti da je upitnik zadovoljavajuće divergentno valjan, no potrebno je prikupiti dodatne podatke za provjeru upitnika na našem jeziku.

Nedostatak rada je i to što se podatke prikupljalo upitnicima samoprocjene, provedenim jedan za drugim, što potencijalno dovodi do varijance koju možemo pripisati metodi mjerenja, a ne mjerenim konstruktima. Radi se o korelacijskom nacrtu, tako da se ne može provjeriti, a niti zaključivati o eventualnom kauzalnom odnosu dimenzija psihološke osnaženosti i faceta zadovoljstva poslom.

Prednosti rada su dodatna validacija upitnika koji se najčešće koristi u istraživanjima psihološke osnaženosti i potencijalna podloga za kros-kulturalna istraživanja odnosa psihološke osnaženosti i zadovoljstva poslom. Ovaj rad je jedan od rijetkih koji se bavio izravnim odnosom dimenzija psihološke osnaženosti i faceta zadovoljstva poslom i svakako prvi takav u Hrvatskoj.

Buduća istraživanja trebala bi se usmjeriti na kompleksnije interakcijske efekte dimenzija psihološke osnaženosti na zadovoljstvo poslom. Ovo bi se moglo provjeriti eksperimentalnim ili kvazi-eksperimentalnim istraživanjem, prilikom kojeg bi se kod eksperimentalne grupe koristila intervencija u vidu treninga povećanja psihološke osnaženosti

i usporedilo zadovoljstvo prije i poslije intervencije, kao i usporedba s kontrolnom skupinom zaposlenika istih organizacija. Valjalo bi i longitudinalno provjeriti kakav je odnos psihološke osnaženosti i zadovoljstva poslom kroz vrijeme i kroz hijerarhijske razine unutar organizacije.

Praktične implikacije ovih rezultata prvenstveno se odnose na značajnu povezanost psihološke osnaženosti i zadovoljstva poslom. No, s obzirom da svaka dimenzija psihološke osnaženosti nije relevantna za svaku facetu zadovoljstva poslom, što znači da trening psihološke osnaženosti vjerojatno ne dovodi do većeg zadovoljstva poslom kod svih zaposlenika te u nekim rijetkim slučajevima može dovesti i do manjeg zadovoljstva poslom, razvijanje pojedinačnih dimenzija psihološke osnaženosti u praksi vjerojatno neće biti vrijedno uloženi resursa. S druge strane čini se dobrim ulagati u razvoj strukturalnog osnaživanja zaposlenika. Prema Hechanova, Regina, Alampay i Franco (2006) važno je pružati povratne informacije o uspješnosti organizacije, imati sustav nagrađivanja ovisan o uspješnosti djelatnika, jasno pokazati zaposlenicima kako doprinose organizaciji te omogućiti zaposlenicima sudjelovanje u procesu odlučivanja. No, to ne znači da treba zanemariti psihološku osnaženost pojedinca, jer kako navode Laschinger, Finegan, Shamian i Wilk (2004) psihološka osnaženost je intervenirajuća varijabla između strukturalnog osnaživanja i učinkovitosti zaposlenika na radnom mjestu. Dakle, važno je unutar organizacije raditi na strukturalnom, ali i na psihološkom osnaživanju zaposlenika.

Možemo zaključiti kako su osnovne hipoteze rada o odnosu psihološke osnaženosti i zadovoljstva poslom potvrđene: pojedine dimenzije psihološke osnaženosti pokazale su se značajnim prediktorima pojedinih faceta zadovoljstva poslom i povrh demografskih obilježja zaposlenika.

## **Zaključak**

Potvrđena je faktorska struktura upitnika psihološke osnaženosti, te je utvrđeno kako je upitnik valjan i pouzdan. Dobiven je značajan odnos dimenzija psihološke osnaženosti i faceta zadovoljstva poslom. Utjecaj se pokazao kao značajan prediktor zadovoljstva plaćom i zadovoljstva nadređenima. Kompetentnost, autonomija i utjecaj su se pokazali značajnim prediktorima zadovoljstva mogućnostima napredovanja. Značaj se pokazao kao značajan prediktor zadovoljstva sadržajem posla. Kompetentnost se pokazala značajnim prediktorom zadovoljstva suradnicima.



## Literatura

Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. i Viswesvaran, C. (Eds.). (2005). *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Volume 2: Organizational Psychology*. Sage.

Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational behavior and human decision processes*, 43(2), 207-242.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. i Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of organizational behavior*, 25(8), 951-968.

Brayfield, A. H. i Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 35(5), 307.

Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928-951.

Carless, S. A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction?. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 405-425.

Conger, J. A. i Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.

Daniels, K. i Guppy, A. (1994). Occupational stress, social support, job control, and psychological well-being. *Human Relations*, 47(12), 1523-1544.

Geralis, M., & Terziovski, M. (2003). A quantitative analysis of the relationship between empowerment practices and service quality outcomes. *Total Quality Management and Business Excellence*, 14(1), 45-62.

Gregson, T. (1987). Factor analysis of a multiple-choice format for job satisfaction. *Psychological Reports* 61, 747-750.

Hackman, J. R. i Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Hechanova, M., Regina, M., Alampay, R. B. A. i Franco, E. P. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology*, 9(1), 72-78.

Hulin, C. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations.

Iaffaldano, M. T. i Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 97(2), 251.

Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W. i Bretz Jr, R. D. (1994). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *CAHRS Working Paper Series*, 233.

Judge, T. A. i Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of applied psychology*, 78(6), 939.

Imam, A. i Hassan, S. (2015) A Psychological Empowerment and Engagement Resulting in Job Satisfaction of Employees Working in Service Industry of Pakistan: A Study of Nursing Staff. *Science International*.

Kanter, R. M. (1977). *Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*. Russell Sage Foundation.

Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 42(1), 58-74.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J. i Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545.

Liden, R. C., Wayne, S. J. i Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*,85(3), 407.

Martin, C. L. i Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management*, 21(1), 84-104.

Nord, W. R., Brief, A. P., Atieh, J. M. i Doherty, E. M. (1990). Studying meanings of work: The case of work values.

Schumacker, R. E. i Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Psychology Press.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*,38(5), 1442-1465.

Seibert, S. E., Silver, S. R. i Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of management Journal*, 47(3), 332-349.

Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. i Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. *Journal of management*, 23(5), 679-704.

Thomas, K. W. i Tymon, W. G. (1994). Does empowerment always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. *Journal of Management Systems*, 6(2), 1-13.

Thomas, K. W. i Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.

Tzelgov, J., i Henik, A. (1991). Suppression situations in psychological research: Definitions, implications, and applications. *Psychological Bulletin*, 109(3), 524.

Wang, G., i Lee, P. D. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. *Group & Organization Management*.

Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.

Weiss, H. M., Nicholas, J. P. i Daus, C. S. (1999). An examination of the joint effects of affective experiences and job beliefs on job satisfaction and variations in affective experiences over time. *Organizational behavior and human decision processes*, 78(1), 1-24.

Williams, L. J. i Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.