

# Efekti psihološke osnaženosti, psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom na zapošljivost i nesigurnost posla

---

Kinkela, Sara

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:186:060329>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-20**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet u Rijeci  
Diplomski studij psihologije

Sara Kinkela

**Efekti psihološke osnaženosti, psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom na  
zapošljivost i nesigurnost posla**

Diplomski rad

Rijeka, 2021

Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet u Rijeci  
Diplomski studij psihologije

Sara Kinkela

**Efekti psihološke osnaženosti, psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom na  
zapošljivost i nesigurnost posla**

Diplomski rad

Mentor: prof. dr. sc. Zoran Sušanj

Rijeka, 2021

## **IZJAVA**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam diplomski rad izradila samostalno, znanjem stečenim na Odsjeku za psihologiju Filozofskoga fakulteta Sveučilišta u Rijeci, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentora prof. dr. sc. Zorana Sušnja.

Rijeka, rujan, 2021.

## **Sažetak**

Tržište rada neprekidno se mijenja, što je u posljednjim desetljećima dovelo do promjene u načinu zapošljavanja te se time povećao broj značajki koje određuju odnos zaposlenika prema poslu i zaposlenju. Cilj provedenog istraživanja bio je istražiti odnose psihološke osnaženosti, kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom sa zapošljivošću i nesigurnosti posla na hrvatskom uzorku te provjeriti efekte vrste radnog ugovora na eventualnu promjenu tih odnosa. U istraživanju je sudjelovalo 130 ispitanika, zaposlenika četiri najveće turističke kompanije u Hrvatskoj - Aminess Hotels & Campsites, Maistra d.d., Plava Laguna d.d. te Valamar Riviera d.d. Uzorak se sastojao od 44.6% ispitanika muškog i 55.4% ispitanika ženskog spola u dobi od 24 do 67 godina. Istraživanje je provedeno *online*, pomoću „Google obrazaca“ koji su zaposlenicima kompanija proslijedile psihologinje zaposlene u odjelu ljudskih potencijala. Rezultati su pokazali kako postoje razlike u percepciji kršenja psihološkog ugovora, zapošljivosti i nesigurnosti posla među zaposlenicima koji su zaposleni putem ugovora na određeno i neodređeno. Ispitanici koji su zaposleni putem ugovora na određeno pokazuju nižu percepciju zapošljivosti te višu percepciju kršenja psihološkog ugovora i nesigurnosti posla u odnosu na zaposlenike koji su zaposleni putem ugovora na neodređeno. Nadalje, pokazalo se kako vrsta radnog ugovora nije statistički značajan moderator odnosa psihološke osnaženosti, kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom sa zapošljivošću i nesigurnosti posla.

**Ključne riječi:** psihološka osnaženost, psihološki ugovor, zadovoljstvo poslom, zapošljivost, nesigurnost posla, vrsta radnog ugovora, ugostiteljski sektor

## **Effects of psychological empowerment, psychological contract and job satisfaction on employability and job insecurity**

### **Abstract**

The labor market has been consistently changing in the past decades which has changed the means of employment which has in turn increased the number of features determining the relationship between employees and their jobs. The aim of this study was to examine the relationship between psychological empowerment, breach of psychological contract, and job satisfaction with employability, and job insecurity on a Croatian sample and to test whether the type of employment contract affects a possible change in these relationships. The study included 130 participants, employees of the four biggest hospitality groups in Croatia - Aminess Hotels & Campsites, Maistra d.d., Plava Laguna d.d. te Valamar Riviera d.d. The sample consisted of 44.6% male and 55.4% female participants with their age ranging from 24 to 67 years. The research was conducted online, using Google Forms which were shared to the employees by psychologists working in their respective human resources department. The results showed that there are differences in the perception of psychological contract breach, employability and job insecurity among employees employed through fixed-term and indefinite contracts. Respondents who were employed via fixed-term contracts showed lower perceived employability and a higher perception of psychological contract breach, and job insecurity compared to employees who are employed on a permanent basis. Furthermore, it was shown that the type of employment contract is not a statistically significant moderator of psychological empowerment, psychological contract breach and job satisfaction with employability and job insecurity.

**Key words:** psychological empowerment, psychological contract, job satisfaction, employability, job insecurity, employment contract, hospitality sector

## **Predgovor:**

Svome mentoru prof. dr. sc. Zoranu Sušnju zahvaljujem na svojoj pomoći pri izradi ovog diplomskog rada, vodstvu kroz cijeli proces te svim idejama i korisnim savjetima koje mi je pružio kao i susretljivosti i razumijevanju. Također se zahvaljujem prof. dr. sc. Nadi Krapić i doc. dr. sc. Petri Anić koje su svojim doprinosom unaprijedile ovaj rad.

Veliko hvala i svim ostalim profesorima Odsjeka za psihologiju i mojim kolegama i kolegicama koji su uljepšali posljednjih šest godina mog života i usadili stručno i životno znanje koje ću nositi sa sobom do kraja života.

Zahvaljujem se i kolegicama koje su podijelile moj upitnik svojim kolegama jer bi bez njihove pomoći sve bilo teže ostvarivo.

Posebno se želim zahvaliti svojoj obitelji jer su mi omogućili studiranje i pružali neizmjernu podršku te vjerovali u moj uspjeh.

Od sveg srca zahvaljujem i Kristijanu koji je cijelim putem bio uz mene te me bodrio, ne samo u pisanju ovog rada, već i svih seminara, kolokvija i ispita, kao i Tei i Janji koje su me uvijek gurale naprijed i bez kojih ovo iskustvo ne bi bilo potpuno.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Zapošljivost.....	1
1.2. Nesigurnost posla .....	2
1.3. Psihološka osnaženost .....	4
1.4. Psihološki ugovor.....	6
1.5. Zadovoljstvo poslom .....	8
1.6. Odnos psihološke osnaženosti, psihološkog ugovora, zadovoljstva poslom, zapošljivosti i nesigurnosti posla.....	10
1.7. Vrsta radnog ugovora .....	12
1.8. Cilj rada.....	14
<b>2. PROBLEMI RADA I HIPOTEZE .....</b>	<b>15</b>
2.1. Problemi rada .....	15
2.2. Hipoteze .....	15
<b>3. METODA RADA .....</b>	<b>17</b>
3.1. Ispitanici.....	17
3.2. Mjerni instrumenti .....	17
3.3. Postupak istraživanja .....	20
<b>4. REZULTATI.....</b>	<b>21</b>
4.1. Deskriptivna analiza .....	21
4.2. Utvrđivanje povezanosti među varijablama.....	22
4.3. Odnos dobivenih rezultata s obzirom na vrstu radnog ugovora.....	23
4.4. Doprinos prediktora u objašnjenju varijance kriterija .....	25
4.4.1. Psihološka osnaženost, psihološki ugovor i zadovoljstvo poslom kao prediktori percepcije zapošljivosti.....	26



4.4.2. Psihološka osnaženost, psihološki ugovor i zadovoljstvo poslom kao prediktori nesigurnosti posla .....	28
<b>5. RASPRAVA .....</b>	<b>31</b>
5.1. Povezanost među varijablama.....	32
5.2. Odnos dobivenih rezultata s obzirom na vrstu radnog ugovora.....	34
5.3. Doprinos psihološke osnaženosti, psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom kao prediktora percipirane zapošljivosti i nesigurnosti posla .....	36
5.4. Prednosti i nedostaci istraživanja .....	39
5.5. Preporuke i implikacije.....	41
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>44</b>
<b>7. LITERATURA .....</b>	<b>45</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Zapošljivost

Današnje tržište rada vrlo je neizvjesno te se zaposlenici sve rjeđe zadržavaju u jednome poduzeću cijeli radni vijek i sve se više javlja potreba za češćim traženjem drugog posla (Kinnunen i sur., 2011). Turbulentnost tržišta rada utjecala je tako na odgovornost zaposlenika za razvoj vlastite karijere i zadržavanje posla (Plomp i sur., 2019). S promjenama na tržištu rada javile su se i promjene u definiranju i istraživanju određenih konstrukata, od kojih je jedan upravo zapošljivost (Van der Heijden i sur., 2018). Zapošljivost kao konstrukt odnosi se na pojedinačevu percepciju vlastitih sposobnosti zadržavanja radnog mjesta, odnosno zaposlenja (Vanhercke i sur., 2014).

Smatra se kako je zapošljivost, prema definicijama koje je opisuju, osobni resurs, budući da omogućava osobi da zadrži trenutno zaposlenje ili pronade novo. Iz tog razloga postaje važan osobni rast zaposlenika i razvoj većeg broja vještina, znanja i iskustava koja ih čine zapošljivijima (Kirves i sur., 2014). Pojedince zapošljivim čine psihosocijalne značajke koje mogu razvijati, a važne su u stalnim promjenama na tržištu rada koje doprinose nesigurnosti posla (Maslić Seršić i Tomas, 2015). Pokazuje se kako su te značajke često efikasnost osobe, odnosno spremnost na ulaganje truda kako bi se prihvatilo izazovne zadatke i ostvarili što uspješniji rezultati, optimizam, odnosno pozitivan pogled na vlastitu uspješnost sada i u budućnosti, ustrajanje u izvršavanju zadataka ili preusmjerenje energije u drugu putanju ovisno o vjerojatnosti uspjeha te otpornost pri susretu s problemima i nedaćama (Chiesa i sur., 2018).

Bitno je naglasiti da je zapošljivost u psihologiji proučavana kroz više razina: na razini države kroz razne politike i propise o zapošljivosti, na razini organizacije kroz mogućnost i ambicioznost poduzeća da ostane fleksibilno na tržištu rada te zaposli određen broj zaposlenika s odgovarajućim kompetencijama te na razini pojedinca (Berntson i Marklund, 2007). Na individualnoj razini, zapošljivost se definira kao percepcija pojedinog zaposlenika o njegovim mogućnostima za dobivanje ili zadržavanje posla ili postizanje nove pozicije na tržištu rada i vršenje prijelaza između pozicija na tržištu rada (Van der Heijden i sur., 2018). Zapošljivost je moguće podijeliti na tri različite faze pri čemu je prva faza sam ulazak osobe na tržište rada te se zapošljivost odnosi na način na koji se osobe koje trenutno nemaju posao pozicioniraju na tržištu rada. Nadalje, u drugoj

fazi, osobe su najčešće fokusirane na održavanje vlastite zapošljivosti, odnosno na to da trenutnom poslodavcu ostanu prikladni. Posljednja, treća faza u središte stavlja mogućnost pronalaženja novoga posla (Berntson i Marklund, 2007).

Naravno, postoje mnoge druge relevantne konceptualizacije zapošljivosti pri čemu se navodi i pet dimenzija zapošljivosti kao integracija više vodećih konceptualnih okvira, među kojima se izdvajaju ljudski kapital, razmišljanje o sebi i organizaciji, doživotno učenje i fleksibilnost, socijalni kapital i zdrav odnos poslovnog i privatnog života kao glavne okosnice zapošljivosti. Ljudski kapital podrazumijeva stavove, znanja i vještine koji su potrebni za postizanje ciljeva u određenoj profesiji odnosno zaposlenju, koji nisu nužno specifične ekspertize, već i generalna znanja koja pojedincu omogućavaju rast na tržištu rada kao primjerice znanje o otvorenim pozicijama na tržištu rada, pronalaženje prilika za doškolovanje i mogućnosti prelaska u slično područje rada. Razmišljanje o sebi i organizaciji odnosi se na svjesnost o vlastitoj poziciji u poslovnom kontekstu što uključuje svijest o vlastitim ciljevima, vrijednostima, očekivanjima, interesima i motivaciji. Svakako, takva definicija do jedne mjere uključuje i identifikaciju s organizacijom te prihvaćanje zajedničke odgovornosti. Fleksibilnost uključuje spremnost na razvijanje i prilagođavanje okolini koja se konstantno mijenja. Socijalni kapital definira se kroz socijalnu mrežu koju pojedinac posjeduje, odnosno njegova poznanstva i prijateljstva relevantna za napredak u karijeri te samu vještinu i znanja za stvaranje novih odnosa koji mogu biti od koristi. Naposljetku važna je i ravnoteža karijere i privatnog života koja uključuje ulaganja u privatni život srazmjerno ulaganjima u poslovni život kako bi se izbjegle visoke količine stresa i izgaranje na radnom mjestu (Römgens i sur., 2020).

## **1.2. Nesigurnost posla**

Poduzeća su na današnjem tržištu rada primorana ostati kompetentna, pratiti brze promjene u razvoju tehnologije, restrukturaciji, načinu selekcije zaposlenika pa čak i smanjenju broja zaposlenika (Jiang i Lavaysse, 2018). Nepredvidiva globalna ekonomija prisiljava poduzeća i poslodavce da povećaju svoju učinkovitost koristeći što manje resursa (Sverke i sur., 2002). Pokušaji održavanja visoke zapošljivosti na razini poduzeća doveli su do toga da zaposlenici osjećaju sve veću prijetnju nesigurnosti o budućnosti vlastita posla i uvjetima rada te se diljem

svijeta nesigurnost posla navodi kao najveći stresor na radnome mjestu (Jiang i Lavaysse, 2018). Sve veći broj poduzeća svojim zaposlenicima nudi opcije privremenog zaposlenja, fleksibilnog radnog vremena, ograničenih radnih ugovora, sve češćih otpuštanja i prijevremenih umirovljenja. U tranzicijskim državama, u kojima je nekada sigurnost zaposlenja bila zagarantirana te je većina radnika cijeli radni vijek provodila u jednome poduzeću, takve su se promjene odvijale prilično brzo te je prisutna sve veća stopa nezaposlenosti (Maslić Seršić i Trkulja, 2009). Nesigurnost posla može se ukratko definirati kao percepcija zaposlenika o tome da se javila prijetnja zaposlenju ili uvjetima rada na tome radnome mjestu (Mahmoud i sur., 2020). Zaposlenici u suštini osjećaju nesigurnost posla kada percipiraju da postoji prijetnja koja bi u budućnosti mogla rezultirati gubitkom posla (Sverke i sur., 2002). O nesigurnosti posla može se raspravljati samo u situacijama kada je gubitak posla bio neželjen jer se pokazuje kako osobe koje same odluče napustiti radno mjesto, iako doživljavaju osjećaj gubitka, ne doživljavaju osjećaj nemoći u zadržavanju kontinuiteta, pa stoga ne doživljavaju nesigurnost posla u njenoj primarnoj definiciji (Greenhalgh i Rosenblatt, 1984).

Budući da je kroz istraživanja konceptualizacija pojma nesigurnosti posla bila prilično nekonzistentna, Jiang i Lavaysse (2018) predlažu podjelu na kognitivnu i afektivnu nesigurnost posla. Kognitivnu nesigurnost posla definiraju kao percipiranu prijetnju značajkama posla koji osoba obavlja ili kontinuitetu zaposlenja, dok afektivnu nesigurnost posla definiraju kao emocionalnu reakciju na spomenutu percipiranu prijetnju koja se može manifestirati kroz zabrinutost, strepnju, tjeskobu i strah. Dakle, sama nesigurnost posla tada ima dvije komponente: vjerovanja (kognitivna nesigurnost posla) i emocionalno stanje (afektivna nesigurnost posla).

Druga istraživanja razlikuju subjektivnu i objektivnu nesigurnost posla, pri čemu se subjektivna nesigurnost posla odnosi na zaposlenikove osjećaje i percepciju brige koja proizlazi iz nestabilnog radnog okruženja. Objektivna se nesigurnost posla tada odnosi na stvarnu prijetnju gubitka posla koja proizlazi iz nestabilnosti ekonomije, privremenosti zaposlenja, reorganizacije strukture kompanije ili najavljeno smanjenje osoblja (Callea i sur., 2016).

Istraživanja pokazuju kako je reakcija zaposlenika na nesigurne uvjete rada vrlo važan aspekt iz perspektive poslodavaca te može negativno utjecati na dobrobit zaposlenika i njihovo zadovoljstvo poslom (Sverke i sur., 2002). Posljedice do kojih dovodi nesigurnost posla vrlo su širokog spektra te obuhvaćaju prijetnje zdravlju osobe, kao i njihovom ponašanju na radnome mjestu. Istraživanja pokazuju kako se doživljaj nesigurnosti posla može povezati s lošijim psihičkim i fizičkim

zdravljem osobe, opadanjem u izvedbi na radnome mjestu, smanjenom kreativnosti i negativnim stavovima prema poslu (Shoss, 2017).

Mnogim osobama posao je središnji faktor u zadovoljavanju ekonomskih i socijalnih potreba jer osigurava prihode, omogućuje socijalne kontakte i ostvarivanje prijateljstava, utječe na strukturu i organiziranje vremena u danu te pridonosi osobnom razvoju. Kada osoba percipira prijatnu vlastitom zaposlenju narušava se stabilnost svih navedenih faktora za koje se pokazuje da imaju jednak ili veći utjecaj na osobu od samog gubitka posla (Sverke i sur., 2002). Iz tog razloga, nesigurnost posla često se navodi kao stresor, budući da se ponašanja i reakcije osoba koje se javljaju kada se percipira mogućnost gubitka posla mogu poistovjetiti s onima koje se nalaze kod osoba koje osjećaju visoku razinu stresa. Prijatna poslu može opteretiti zaposlenike do te mjere da se više ne osjećaju kompetentnima izvršavati svoje zadatke (Mahmoud i sur., 2020).

### **1.3. Psihološka osnaženost**

Uzevši u obzir globalizaciju tržišta, sve veći fokus na zapošljivosti i porast u nesigurnosti posla, poduzeća se sve više oslanjaju na pozitivne stavove vlastitih zaposlenika prema ponašanju nadređenih. Same organizacije postaju inovativnije u nošenju sa zahtjevima tržišta i razvoju vlastite kompetencije. Istraživanja pokazuju kako poslodavci i menadžeri koji potiču kreativnost razmišljanja te stimuliraju svoje radnike da daju svoj doprinos i iskažu svoje mišljenje manifestiraju razne pozitivne organizacijske ishode. Takvi rezultati usmjerili su interes organizacijskih psihologa na istraživanje psihološke osnaženosti i osnaživanja (Bester i sur., 2015). Psihološka osnaženost je pojam koji stavlja naglasak na utjecaj rukovođenja, značajki posla, strukturu organizacije, pojedinačne potrebe i vrijednosti te na zaposlenikovu efikasnost i intrinzičnu motivaciju (Yukl, 2010). Suština psihološke osnaženosti proizlazi iz osnaživanja kojime se zaposleniku daje autoritet kroz odgovornost za donošenje odluka u izvršenju radnog zadatka, čime je onda i zaposlenik odgovoran za posljedice vlastite odluke (Noe i sur., 2010). Ovaj pogled na psihološku osnaženost odnosi se na osobna vjerovanja koja zaposlenici imaju o vlastitoj ulozi u organizaciji i samome odnosu s organizacijom u kojoj rade (Rogelberg, 2007).

Thomas i Velthouse (1990) psihološku osnaženost definiraju kao višedimenzionalni konstrukt. Oni definiraju psihološku osnaženost kao povećanu intrinzičnu motivaciju za zadatak koja se

manifestira kroz četiri aspekta pojedinačne uloge u organizaciji: značaj, kompetentnost, autonomija i utjecaj. Prema tome, koncept osnaženosti ukorijenjen je u oblikovanju vlastitog posla, sudjelovanju u donošenju odluka, učenju i samostalnom upravljanju (Seibert i sur., 2004). Dakle, ne radi se o antecedentima ili ishodima osnaženosti, već ove četiri dimenzije čine srž osnaživanja zaposlenika. Značaj, odnosno svrha uključuje slaganje vjerovanja i stavova zaposlenika s potrebama radne uloge koju ima. Kompetentnost je zapravo uvjerenje zaposlenika da posjeduje znanja i vještine potrebne da kvalitetno izvrši svoj posao. Autonomija predstavlja vjerovanje zaposlenika da ima autonomiju i kontrolu nad procesom izvršavanja vlastitih zadataka, dok je utjecaj percepcija zaposlenika da može djelovati i da djeluje na određene radne ishode na način da čini razliku (Spreitzer i sur., 1997).

Razvila su se dva teorijska pristupa, odnosno dvije teorije o osnaženosti: relacijski pristup (osnaživanje) i motivacijski, odnosno psihološki pristup (osnaženost). Relacijski pristup karakterizira ponajviše uključivanje zaposlenika u donošenje odluka, dok motivacijski pristup promatra osnaženost kao skup doživljenih psiholoških stanja i kognicija (Carless, 2004).

Psihološka osnaženost kod zaposlenika može se ostvariti kroz participativno rukovođenje i delegiranje, kroz dijeljenje informacija sa zaposlenicima, podjelu odgovornosti na timove u odnosu na voditelja tima, demokratski odabir rukovoditelja i uprave, ocjenjivanje rukovoditelja i slične postupke (Yukl, 2013).

Budući da je sam koncept psihološke osnaženosti baziran na uključivanju zaposlenika u donošenje odluka i nudi i zaposleniku i poduzeću mogućnost da pozitivno utječe na ishode posla i da koristi i pojedincima i cjelokupnoj organizaciji, ne čudi kako se i empirijski dokazala povezanost s više radnih ishoda (Liden i sur., 2000). Specifične koristi za koje se konzistentno pokazuje da proizlaze iz psihološke osnaženosti zaposlenika jesu veća predanost obavljanju zadataka, preuzimanje inicijative u izvršavanju odgovornosti koje su dodijeljene, upornost zaposlenika u nošenju s preprekama u izvršavanju zadatak, kreativnost i inovativnost, učenje i optimizam prema uspješnosti odrađenog zadatka, više zadovoljstvo poslom, jača odanost organizaciji te manja vjerojatnost napuštanja organizacije. Iako se u istraživanjima često fokusira na pozitivne aspekte psihološke osnaženosti, jasno je kako s moći dolazi i velika odgovornost, stoga se mora s oprezom pristupati samom procesu osnaživanja budući da se nerijetko javljaju i negativne posljedice osnaženosti. Prvenstveno, kako bi se osnažilo zaposlenike potrebno ih je osposobiti za rad te se u početku moraju selekcionirati zaposlenici sa širim rasponom potrebnih sposobnosti i vještina.

Osim toga, moguće je da će rukovoditelji na srednjim razinama osjećati prijetnju vlastitom položaju i statusu te će odbijati suradnju, odnosno delegiranje (Yukl, 2013). Nadalje, postoji vjerojatnost kako će se kod zaposlenika javiti osjećaj visokog samopouzdanja koji često može biti neutemeljen te će u početku donositi neadekvatne odluke (Conger i Kanungo, 1988) što može rezultirati time da usluga koju organizacija pruža neće biti dosljedna te korisnici neće biti zadovoljni (Yukl, 2013).

#### **1.4. Psihološki ugovor**

Kako bi se ustanovile obaveze zaposlenika prema poduzeću i odgovornost poduzeća prema zaposleniku obje stranke potpisuju ugovor o radu. Ugovor opisuje i definira odnos zaposlenika i poslodavca na objektivni, eksplicitan način. Naravno, u podlozi svakog socijalnog odnosa javljaju se određena očekivanja koja su definirana na implicitan način te svaka strana u socijalnom odnosu posjeduje vlastite percepcije međusobnih obveza. Takve percipirane obveze u odnosu čine psihološki ugovor (Robinson i sur., 1994). Psihološki ugovor razlikuje se od očekivanja, budući da očekivanja podrazumijevaju općenita vjerovanja zaposlenika o tome kakav će biti njihov posao i organizacija u kojoj su zaposleni te mogu proizlaziti iz prijašnjih iskustava, tuđih iskustava te određenih socijalnih normi. Psihološki ugovor primarno je fokusiran na ono što zaposlenici smatraju, odnosno vjeruju da imaju pravo dobiti ili zaslužuju dobiti jer percipiraju da im je obećano od strane poslodavca (Robinson, 1996).

Zaposlenici imaju određena očekivanja spram poslodavca te posjeduju uvjerenje o uzajamnim odgovornostima. Kada poduzeće ne ispuni očekivanja koja je zaposlenik imao tada se može javiti osjećaj kršenja psihološkog ugovora (Bal i sur., 2010).

Percipirano kršenje psihološkog ugovora odnosi se na spoznaju da poduzeće nije ispunilo jedno ili više očekivanja koje je zaposlenik postavio u psihološkom ugovoru, a sukladna su zaposlenikovom doprinosu istom ugovoru (Morrison i Robinson, 1997). Naravno, psihološki ugovor može se ispunjavati ili kršiti na razne načine, stoga su istraživači definirali transakcijski psihološki ugovor i relacijski psihološki ugovor. Transakcijski psihološki ugovor definiran je specifičnim, stabilnim, ekonomski baziranim razmjenama kao što je primjerice plaća, dok je relacijski psihološki ugovor baziran na socioemocionalnoj dinamici i uključuje subjektivnije razmjene kojima se pokušava

uspostaviti i održati dugotrajniji poslovni odnos (Isaksson i sur., 2010). Dva su temeljna uzroka percipiranog kršenja psihološkog ugovora: odbijanje i neskladnost. Odbijanje se javlja kada kolege ili nadređeni shvaćaju da postoji obaveza koju svjesno izbjegavaju ispuniti, dok se neskladnost stvara kada zaposlenik i nadređeni različito percipiraju postojanje obaveze ili njezinu prirodu, odnosno jedna od strana pogrešno interpretira danu izjavu druge strane. Bilo koja od tih situacija može dovesti do percepcije kršenja psihološkog ugovora. Budnost, koja se definira kao mjera u kojoj zaposlenik aktivno prati koliko organizacija ispunjava uvjete psihološkog ugovora koji je zaposlenik postavio, također može dovesti do percipiranog kršenja ugovora. Zaposlenici koji budnije prate ispunjavanje ugovora češće će uvidjeti eventualna neispunjenja psihološkog ugovora (Robinson i Morrison, 2000).

Unatoč tome što je psihološki ugovor zapravo individualna percepcija i vrlo je subjektivan, pokazuje se kako osobe koje su zaposlene u sličnim uvjetima često dijele slične psihološke ugovore s poduzećem (McDonald i Makin, 2000). Kada zaposlenici na sličnim radnim pozicijama primijete da njihovi radne kolege sa sličnim iskustvom, koji ulažu približno istu razinu truda na radnome mjestu dobivaju željene nagrade, zaposlenici koje se na taj način ne nagrađuje mogu se osjećati zapostavljeno, što može dovesti do promjene u njihovom ponašanju (De Cuyper i sur., 2011).

Brojna istraživanja prikazala su važnost psihološkog ugovora i njegovog kršenja ili ispunjavanja u razumijevanju zaposlenikove izvedbe na radnome mjestu te stavova prema radnome mjestu i poduzeću (Isaksson i sur., 2010). Rezultati metaanalize koju su proveli Zhao i sur. (2007) pokazuju kako i relacijsko i transakcijsko kršenje psihološkog ugovora dovode do raznih posljedica koje su važne za poslovno funkcioniranje pojedinca. Dobiveni rezultati pokazali su kako kršenje psihološkog ugovora može dovesti do namjere za napuštanjem organizacije, nižeg zadovoljstva poslom, slabije izvedbe na radnome mjestu, manje odanosti organizaciji, manje odgovornog organizacijskog ponašanja te do razvoja nepovjerenja među zaposlenicima. Li i Chen (2018) su svojim istraživanjem pokazali kako kršenje psihološkog ugovora može dovesti i do kontraproduktivnog ponašanja zaposlenika na radnome mjestu te radnog otuđenja.



## 1.5. Zadovoljstvo poslom

Ljudi svakodnevno procjenjuju situacije u kojima se nalaze te ih često karakteriziraju kao pozitivne ili negativne, odnosno kreiraju mišljenje o svojoj okolini. Budući da je posao dio svakodnevice, očekuje se da svaka zaposlena osoba procjenjuje i svoje radno mjesto te prema njemu stvori pozitivne ili negativne osjećaje. Pozitivni stavovi i osjećaji koje zaposlenici imaju prema svome poslu ili radnome mjestu nazivaju se zadovoljstvo poslom (Jex, 2002). Točnije, zadovoljstvo poslom definira se kao „ugodno ili pozitivno emocionalno stanje koje proizlazi iz procjene vlastitoga posla“ (Silverthorne, 2005). Zadovoljstvo ili nezadovoljstvo poslom rezultat je odnosa očekivanja koje osoba ima od samog posla ili radnoga mjesta i realnih postignuća (Belias i Koustelios, 2014).

Zadovoljstvo poslom je višedimenzionalni odgovor pojedinca na vlastiti posao. Kao i ostali stavovi sastoji se od kognitivne, emocionalne i bihevioralne komponente. Internalni kognitivni i afektivni odgovori mogu se reprezentirati kroz razna ponašanja koja pojedinac, odnosno zaposlenik pokazuje. Svi ti odgovori mogu se postaviti na spektar, odnosno kontinuum pozitivno-negativno, a mogu se odnositi na evaluacije različitih karakteristika posla ili događaja koji se odvijaju na radnom mjestu (Borman i sur., 2003). Zadovoljstvo poslom generalno se može podijeliti na tri područja: vrijednosti koje pojedinac posjeduje, percepcija toga kako organizacija ispunjava te vrijednosti te naposljetku koliko su te vrijednosti važne pojedincu (Silverthorne, 2005). Pokazuje se kako zadovoljstvu poslom doprinosi sam posao, posebice njegova zanimljivost osobi koja ga obavlja, izazovi koje posao postavlja, povratna informacija koju zaposlenik dobiva od kolega i nadređenih te status koji zaposlenik dobiva s poslom. Nadalje, velik utjecaj na zadovoljstvo poslom ima i plaća, ne samo kao financijska sigurnost za osnovne potrebe, već i kao izvor zadovoljavanja potreba višeg reda. Odnos s kolegama ne pokazuje se nužnim za razvijanje zadovoljstva poslom, ali loš odnos s kolegama i nefunkcionalnost tima može dovesti do nezadovoljstva poslom. Takav utjecaj imaju i uvjeti rada: dobri uvjeti ne doprinose značajno razvoju zadovoljstva, no loši uvjeti mogu dovesti do nezadovoljstva (Rothman i Cooper, 2008).

Unatoč raznim arbitrarnim konceptualizacijama, javlja se određeni konsenzus oko podjele zadovoljstva poslom na intrinzične i ekstrinzične elemente, pri čemu se intrinzičnim elementima smatraju odnosi s kolegama, sam posao i odnosi s nadređenima, dok bi u ekstrinzične elemente spadali primjerice plaća i priznanja na radnome mjestu (Anderson i sur., 2001).

Zadovoljstvo poslom povezano je s raznim pozitivnim ishodima na radnome mjestu. Pokazuje se kako zaposlenici zadovoljniji poslom imaju veću odanost organizaciji te je manje vjerojatno da će napustiti organizaciju i tražiti drugi posao (Silverthorne, 2005). Točnije, istraživanja pokazuju kako postoji odnos zadovoljstva poslom i zadovoljstva životom za koji se teoretizira da dolazi u jednom od tri oblika: prelijevanje, koje podrazumijeva prijenos iskustava s posla na privatni život i obratno, odvajanje, koje podrazumijeva da se privatni i poslovni život ne miješaju te kompenzacija, kod koje osoba zbog nezadovoljavajućeg posla traži izvore zadovoljstva u privatnom životu ili zbog nezadovoljavajućeg privatnog života sreću i zadovoljstvo traži na poslu (Anderson i sur., 2001). Nadalje, odnos zadovoljstva poslom i izvedbe na radnome mjestu prilično je kompleksan, budući da se kroz istraživanja nisu dobivali jednoznačni rezultati (Rothmann i Cooper, 2008). Zbog niskih korelacija u istraživanjima dugo se smatralo kako ta dva konstrukta zapravo nisu povezana, no promjenom operacionalizacije izvedbe na radnome mjestu pokazuje se kako postoji pozitivna povezanost navedenih konstrukata te da je ta povezanost veća ukoliko se radi o kompleksnijim poslovima u odnosu na jednostavnije poslove. Kompleksniji poslovi podrazumijevaju veću autonomiju koja omogućuje veću kontrolu nad vlastitim zadovoljstvom. Nadalje, zadovoljstvo poslom konzistentno se povezuje s izbjivanjem s radnog mjesta i napuštanjem organizacije. Kada su zaposlenici zadovoljniji poslom, manja je vjerojatnost da će kasniti, biti odsutni s radnog mjesta ili napuštati organizaciju (Anderson i sur., 2001).

Takvi rezultati istraživanja ostavili su traga u praktičnoj primjeni te se pokazuje kako su organizacijska kultura i vrsta rukovođenja važni u reguliranju zadovoljstva poslom kod zaposlenika (Van den Berg i Wilderom, 2004). Organizacije koje pokazuju fleksibilnost te prihvaćaju participativno rukovođenje, a naglasak stavljaju na nagrađivanje zaposlenika i redovitu komunikaciju sa zaposlenicima, imaju zaposlenike koji su zadovoljniji poslom. No, kultura je promjenjiva te se razvija, a s njom se razvija i rukovoditelj koji je diktira kao i njegov način rukovođenja. Pokazuje se kako na zadovoljstvo zaposlenika poslom najviše utječu transakcijsko i transformacijsko rukovođenje. Također, rukovođenje služenjem, koje je usmjereno na zaposlenike i odnose, kod radnika pojačava osjećaj dostojanstva i dovodi do osjećaja ostvarivanja važnih koristi od rada za njega osobno, posredno utječe na zadovoljstvo poslom (Belias i Koustelios, 2014).

## **1.6. Odnos psihološke osnaženosti, psihološkog ugovora, zadovoljstva poslom, zapošljivosti i nesigurnosti posla**

Osim teorijske povezanosti konstrukata, uvjetovane njihovim definicijama, njihovi odnosi dokazuju se i u istraživanjima. Dosadašnja istraživanja često su ispitivala sve navedene konstrukte te se konzistentno dobivaju rezultati koji ukazuju na njihovu povezanost (Bernstrøm i sur., 2019; Cheng i Chan, 2008; De Cuyper i sur., 2008; De Cuyper i sur., 2019; Paul i sur., 2000).

Zapošljivost se u posljednje vrijeme u istraživanjima stavlja u odnos s nesigurnosti posla te se promatra kao alternativa sigurnosti posla (Maslić Seršić i Tomas, 2015). Nesigurnost posla razvija se iz fleksibilnijih radnih obveza i radnog vremena te se zaposlenici koji se uspješno prilagode novim izazovima koje nosi tržište rada smatraju zapošljivijima (Bernstrøm i sur., 2019). Iz tog razloga zapošljivost se često spominje uz nesigurnost posla, iako se zapošljivost počela proučavati nakon što je nesigurnost posla već bila ustaljen konstrukt. Zaposlenici koji se percipiraju zapošljivijima često će pokazivati manju nesigurnost posla. To se javlja iz više razloga: osobe koje generalno imaju višu razinu zapošljivosti zbog svojih kompetencija i znanja češće dobivaju poslove koji su stabilniji i atraktivniji te će im biti jednostavnije pronaći novo zaposlenje jer su traženi na tržištu rada (De Cuyper i sur., 2008).

Psihološko osnaživanje uključuje poticanje zaposlenika na kreativno razmišljanje i izražavanje te kod njih potiče osjećaj sposobnosti oblikovanja vlastite uloge u poslu, osobni utjecaj na donošenje odluka te osjećaj samouvjerenosti vezan za uspjeh na radnome mjestu. Psihološka osnaženost sve se više povezuje sa zapošljivošću, budući da je zapošljivost usko vezana uz ideje o pospješivanju autonomije zaposlenika (Bloom, 2013). Zaposlenicima se objektivna, ali i subjektivna zapošljivost može održati kroz transformacijsko rukovođenje i delegiranje. Takav pristup zaposlenicima može povećati percipiranu zapošljivost kroz psihološko osnaživanje (van der Heijden i Bakker, 2011). Percipirana zapošljivost može potaknuti osjećaj osnaženosti te su De Cuyper i sur. (2009) pokazali kako osjećaj zapošljivosti sa sobom donosi ideju o osnaženosti.

Odnos zapošljivosti i kršenja psihološkog ugovora nešto je kompleksnije prirode. Dok neka istraživanja pokazuju kako osobe koje percipiraju kršenje psihološkog ugovora mogu osjećati veću nesigurnost posla, a time i manju zapošljivost (De Cuyper i sur., 2019), neka pokazuju kako zapošljivost i psihološki ugovor nisu povezani (Dries i sur., 2014).

Promjene u tržištu rada dovode do povećane potrebe za radnicima s boljim kvalifikacijama i

osebnim vještinama. Iz tog razloga zaposlenici imaju veću mogućnost pregovarati o radnim uvjetima i nastojati ih prilagoditi vlastitim potrebama. Takav pozitivan pomak koji omogućuje zaposlenicima da pregovaraju uvjete radnog mjesta prije zaposlenja i za vrijeme rada u poduzeću može dovesti do većeg zadovoljstva poslom (Rousseau, 2001). Također, budući da zaposlenici sve više rade na vlastitoj zapošljivosti kako bi se zaposlili, održali posao ili lakše dobili novi posao, veća je vjerojatnost da će napustiti posao na kojem su nezadovoljni i prijeći na radno mjesto kojime su zadovoljniji i raditi posao koji ih više ispunjava. Osobe s većom zapošljivošću posjeduju razne vještine koje se mogu prenijeti i na druga radna mjesta te će se lakše dokazati drugim poslodavcima (Hillage i Pollard, 1998). Unatoč tome što same definicije konstrukata zapošljivosti i zadovoljstva poslom teorijski ukazuju na njihovu pozitivnu povezanost, De Cuyper i sur. (2011) su proveli istraživanje koje je pokazalo kako zapošljivost nije statistički značajan prediktor zadovoljstva poslom, već djeluje putem interakcija s drugim konstruktima kao što su psihološki ugovor i vrsta radnog ugovora. Istraživači koji se bave stresom nesigurnost posla opisuju kao stresor na radnom mjestu koji dovodi do napora koji se razvija iz nepredvidivosti i nemogućnosti kontrole, što dovodi do osjećaja bespomoćnosti (De Cuyper i sur., 2009). Budući da se definira kao stresor, nesigurnost posla predviđa ponašanja i reakcije koje mogu biti u funkciji stresa te zaposlenici mogu osjećati teret prijetnje svome zaposlenju, što dovodi do slabije izvedbe (Mahmoud i sur., 2020), ali i do negativnijih reakcija na posao i negativnijih stavova o poslu i poduzeću. Osobe koje su nesigurnije u svoj posao mogu se pokušati odmaknuti od izvora stresa tako što će biti manje odani organizaciji i izražavati niže zadovoljstvo poslom (Cheng i Chan, 2008). Sverke i sur. (2002) su proveli metaanalizu 72 istraživanja koja su dovela u odnos zadovoljstvo poslom i nesigurnost posla. Rezultati su pokazali kako se konzistentno javlja negativna povezanost nesigurnosti posla i zadovoljstva poslom. Cheng i Chan (2008) proveli su metaanalizu čak 133 istraživanja koja su proučavala odnos nesigurnosti posla i stavova o poduzeću i poslu. Rezultati koje su dobili također ukazuju na negativnu povezanost nesigurnosti posla i zadovoljstva poslom.

Sve više istraživanja pokazuju kako je psihološki ugovor vrlo važan antecedent raznih životnih ishoda, između ostaloga i zadovoljstva poslom (De Vos i sur., 2009). Pokazuje se kako osobe koje postavljaju više ugovornih prava putem psihološkog ugovora iskazuju veće zadovoljstvo poslom. Pretpostavlja se da se takva veza javlja jer se na taj način zaposlenici snažnije vežu za svoj posao te se time obvezuju na visoku učinkovitost (De Cuyper i sur., 2011). Također, kako ukazuju i same definicije ovih dvaju konstrukata, zaposlenici koji osjećaju da su poslodavci prekršili postavljeni

psihološki ugovor iskazuju mnogo niže zadovoljstvo poslom od osoba koje ne smatraju da je psihološki ugovor prekršen, odnosno od osoba koje percipiraju da je poslodavac ispunio psihološki ugovor (Beynon i sur., 2012). Nadalje, pokazuje se kako postoje nekonzistentnosti u odnosu zadovoljstva poslom i psihološkog ugovora, ovisno o tome je li operacionaliziran kao transakcijski ili kao relacijski ugovor, posebice kada se promatra uz utjecaj vrste radnog ugovora (De Vos i sur., 2009).

Prakse poput osnaživanja, sudjelovanja, autonomije i uključenosti promiču se u različitim stupnjevima na radnom mjestu. Među važnim varijablama koje utječu na stupanj uključenosti zaposlenika u organizacijske procese donošenja odluka su i uvjerenja zaposlenika o tome što imaju pravo primiti. Takva uvjerenja zaposlenika čine psihološki ugovor s poslodavcem i kršenje tog ugovora može biti štetno za one vrste ponašanja zaposlenika koje su određeni postupci trebali izazvati. Sam proces uključivanja zaposlenika u odlučivanje i druge organizacijske procese može dovesti do toga da zaposlenik ima sve veća očekivanja o vlastitoj uključenosti u tvrtku i povećati težnje zaposlenika za aktivnim sudjelovanjem u organizacijskom funkcioniranju. Ako poslodavac ne može ispuniti ta očekivanja, zaposlenik može percipirati da je psihološki ugovor prekršen (Paul i sur., 2000).

## **1.7. Vrsta radnog ugovora**

Kako se tržište rada posljednjih desetljeća mijenjalo, tako su se intenzivno razvijale i alternativne vrste zapošljavanja. Jedna od tih alternativa jest privremeno zapošljavanje. Privremeno zapošljavanje odnosi se na poslove ograničenog trajanja i posebnih uvjeta od kojih je najčešći ugovor na određeno razdoblje uz honorarne poslove i poslove sa smanjenim radnim vremenom (De Cuyper i De Witte, 2007).

Porast u broju zaposlenika koji nisu zaposleni na neodređeno u punom radnom vremenu, već na određeno vrijeme, potaknuo je interes za istraživanjem razlika između te dvije vrste radnoga ugovora (De Cuyper i sur., 2019). Radnici na određeno vrijeme zapošljavaju se na bazi određenih potreba poduzeća i mogu se od zaposlenika koji rade na neodređeno vrijeme razlikovati po radnim satima, uvjetima ugovora, pogodnostima koje mogu ostvariti, superviziji te nižoj zaradi i sigurnosti u organizaciji. Prema tome, moguće je da zaposlenici zaposleni na određeno vrijeme osjećaju

određenu nepovoljnost položaja u kvaliteti poslovnog života u odnosu na kolege zaposlene na neodređeno vrijeme (Chiesa i sur., 2018). Između ostalih negativnih posljedica to može dovesti do nižeg zadovoljstva poslom (Kinnunen i sur., 2011). Neka istraživanja usredotočila su se na moguće razlike u stavovima prema poslu kod radnika zaposlenih na neodređeno i određeno vrijeme. Zaposlenje na određeno percipira se drukčije od zaposlenja na neodređeno vrijeme, no to nužno ne znači da se percipira inferiornijom vrstom zaposlenja (Callea i sur., 2016). Istraživanja pokazuju kako vrsta radnog ugovora može moderirati odnos nesigurnosti posla i percepcije zapošljivosti sa zadovoljstvom poslom (De Cuyper i De Witte, 2007; De Cuyper i De Witte, 2008; De Cuyper, De Witte, Kinnunen i Nätti, 2010; De Cuyper i sur., 2009; De Cuyper i sur., 2019). Pri tome su rezultati istraživanja nekonzistentni. Dok neka istraživanja ukazuju na to da je odnos nesigurnosti posla i zadovoljstva poslom negativniji kod zaposlenih na određeno nego kod zaposlenih na neodređeno vrijeme te da je povezanost percepcije zapošljivosti i zadovoljstva poslom manja kod osoba zaposlenih na određeno u odnosu na osobe zaposlene na neodređeno razdoblje, dio istraživanja ukazuje na suprotne rezultate.

Također, Isaksson i sur. (2010) proveli su istraživanje koje u odnos dovodi vrstu radnog ugovora i psihološki ugovor. Rezultati ukazuju na to da vrsta radnog ugovora mijenja odnos kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom, pri čemu se kod zaposlenika u radnom odnosu na određeno vrijeme javlja niža korelacija kršenja radnog ugovora i zadovoljstva poslom nego kod zaposlenika koji su u stalnom radnom odnosu. Takvi rezultati objašnjavaju se time da osobe zaposlene na određeno vrijeme ne percipiraju kršenje psihološkog ugovora toliko značajnim koliko osobe zaposlene na neodređeno vrijeme. Dickson i Lorenz (2009) proveli su istraživanje čiji rezultati ukazuju na to da se povezanost psihološke osnaženosti i zadovoljstva poslom razlikuje ovisno o vrsti radnog ugovora. Dobiveni rezultati pokazuju kako je vrijeme koje je osoba zaposlena na određeno vrijeme provela u istome poduzeću pozitivno povezano sa psihološkom osnaženošću, ali negativno povezano sa zadovoljstvom poslom. Takav rezultat iznenađuje s obzirom da su psihološka osnaženost i zadovoljstvo poslom pozitivno povezani.

Nekonzistentni rezultati i mali broj istraživanja usmjerenih na odnos psihološke osnaženosti i zapošljivosti, nesigurnosti posla i kršenja psihološkog ugovora svakako potiče na daljnja istraživanja povezanosti tih konstrukata.

## **1.8. Cilj rada**

Cilj ovog diplomskog rada bio je istražiti odnose psihološke osnaženosti, kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom sa zapošljivošću i nesigurnosti posla na hrvatskom uzorku te provjeriti efekte vrste radnog ugovora na eventualnu promjenu tih odnosa.

## **2. PROBLEMI RADA I HIPOTEZE**

### **2.1. Problemi rada**

1. Ispitati povezanost psihološke osnaženosti, kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom sa zapošljivošću i nesigurnosti posla.
2. Ispitati predviđaju li psihološka osnaženost, kršenje psihološkog ugovora i zadovoljstvo poslom zapošljivost, odnosno nesigurnost posla.
3. Ispitati moderatorski efekt vrste radnog ugovora na odnose među prediktorima (psihološka osnaženost, kršenje psihološkog ugovora i zadovoljstvo poslom) i kriterijima (zapošljivost i nesigurnost posla).

### **2.2. Hipoteze**

H1) Očekuje se statistički značajna pozitivna povezanost psihološke osnaženosti i zadovoljstva poslom sa zapošljivošću te kršenja psihološkog ugovora s nesigurnosti posla. Očekuje se statistički značajna negativna povezanost psihološke osnaženosti i zadovoljstva poslom s nesigurnosti posla te kršenja psihološkog ugovora sa zapošljivošću.

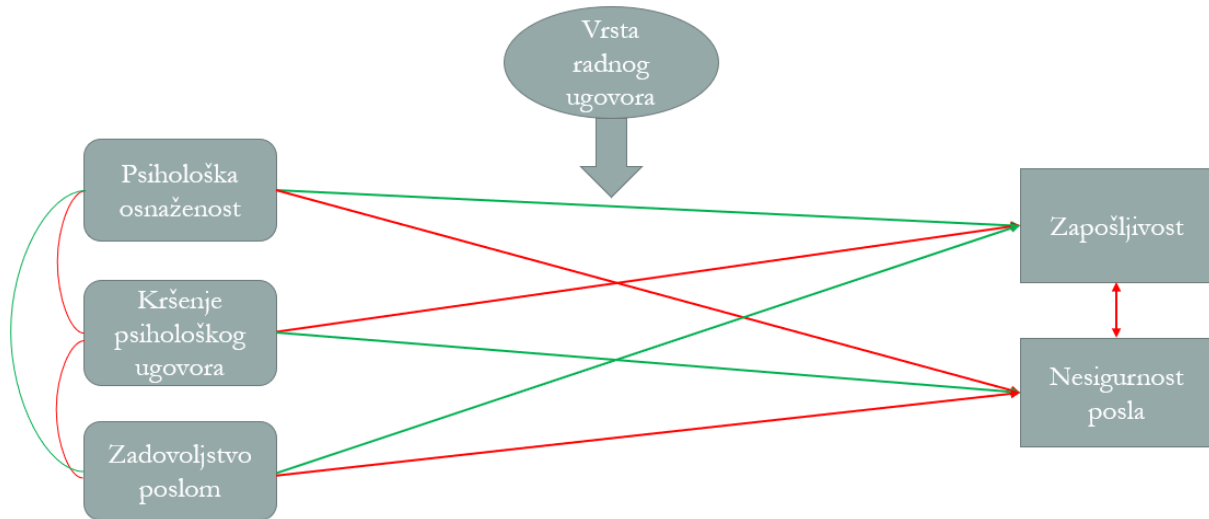
H2) Očekuje se da će psihološka osnaženost i zadovoljstvo poslom biti statistički značajni pozitivni prediktori percipirane zapošljivosti dok će kršenje psihološkog ugovora biti statistički značajan negativan prediktor percipirane zapošljivosti te se očekuje da će kršenje psihološkog ugovora biti statistički značajan pozitivan prediktor nesigurnosti posla dok će psihološka osnaženost i zadovoljstvo poslom biti statistički značajni negativni prediktori nesigurnosti posla.

H3) Očekuje se statistički značajna interakcija psihološke osnaženosti, kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom s vrstom ugovora o radu na percipiranu zapošljivost i nesigurnost posla. Pri tome se očekuje statistički značajno veći pozitivan efekt psihološke osnaženosti i zadovoljstva poslom na percipiranu zapošljivost te kršenja psihološkog ugovora na nesigurnost posla kod osoba koje rade na neodređeno nego kod osoba koje rade na određeno vrijeme. Očekuje



se statistički značajno veći negativan efekt psihološke osnaženosti i zadovoljstva poslom na nesigurnost posla i kršenja psihološkog ugovora na zapošljivost kod osoba koje rade na određeno u odnosu na osobe koje rade na neodređeno vrijeme.

Odnosi ispitivanih varijabli grafički su prikazani na Slici 1.



Slika 1. Grafički prikaz pretpostavljenog odnosa ispitanih konstrukata pri čemu je pozitivna povezanost prikazana zelenom bojom dok je negativna povezanost prikazana crvenom bojom.

### **3. METODA RADA**

#### **3.1. Ispitanici**

U istraživanju je sudjelovalo 130 ispitanika, zaposlenika četiri najveće turističke kompanije u Hrvatskoj - Aminess Hotels & Campsites, Maistra d.d., Plava Laguna d.d. te Valamar Riviera d.d. s time da ispitanici nisu označavali u kojoj su organizaciji zaposleni. Uzorak se sastojao od 58 ispitanika muškog (44.6%) i 72 ispitanika ženskog spola (55.4%). Prosječna dob ispitanika iznosi 36.92 godine (SD = 9.55), a raspon dobi kreće se od 24 do 67 godina. Većina ispitanika ima visoku stručnu spremu. Prosječan staž ispitanika iznosi 16.29 godina (SD = 10.18), dok prosječan staž u organizaciji u kojoj trenutno rade iznosi 10.17 godina (SD = 10.02). Većina ispitanika, njih čak 67% ima ugovor na neodređeno vrijeme dok 33% ispitanika ima ugovor na određeno vrijeme. Detaljan prikaz demografskih obilježja uzorka nalazi se u Tablici 1.

#### **3.2. Mjerni instrumenti**

##### *3.2.1. Sociodemografski podaci*

Kako bi se dobio uvid u strukturu uzorka od ispitanika se tražilo da upišu svoju dob, te označe spol i razinu obrazovanja. Nadalje se od ispitanika tražilo da upišu svoj ukupni radni staž te radni staž u poduzeću u kojem su trenutno zaposleni. Naposljetku su ispitanici morali označiti jesu li u organizaciji u kojoj trenutno rade zaposleni putem ugovora na određeno ili na neodređeno vrijeme.

##### *3.2.2. Prilagođena skala percipirane zapošljivosti (Perceived Employability Scale, Berntson i Marklund, 2007)*

Skalu percipirane zapošljivosti konstruirali su Berntson i Marklund (2007) s ciljem ispitivanja percipiranih vještina ispitanika, njihova iskustva, mreže poznanstava, određenih osobina te poznavanja tržišta rada. Sastoji se od 5 čestica (primjeri čestica: “Moje kompetencije tražene su na tržištu rada.“, „Znam za druga poduzeća/tvrtke u kojima bih mogao/la dobiti posao.“) te se

pokazalo kako se čestice grupiraju u jedan faktor pri čemu pouzdanost tipa unutarnje konzistencije iznosi .88.

Zadatak ispitanika je na skali Likertovog tipa od 5 stupnjeva (1 – „uopće se ne slažem” do 5 – „u potpunosti se slažem”) izraziti svoje slaganje s pojedinim česticama. Ukupni rezultat dobiva se zbrajanjem procjena na česticama pri čemu veći rezultat predstavlja višu percipiranu zapošljivost ispitanika. Ljestvica je na hrvatski jezik prevedena i prilagođena za potrebe ovog rada, a pouzdanost tipa unutarnje konzistencije Prilagođene skale percipirane zapošljivosti na uzorku ovog istraživanja iznosi .82. Deskriptivni podaci Prilagođene skale percipirane zapošljivosti nalaze se u Tablici 1.

### *3.2.3. Skala nesigurnosti posla (Job Insecurity Scale, Sverke, Hellgren, Näswall, Chirumbolo, De Witte i Goslinga, 2004)*

Ljestvicu su originalno konstruirali Sverke i sur. (2004) po uzoru na do tada konstruirane skale nesigurnosti posla, a nesigurnost posla je operacionalizirana kao osjećaj zabrinutosti oko budućnosti zaposlenja.

Ljestvica je s engleskog na hrvatski jezik prevedena i prilagođena za potrebe diplomskog rada (Oljača, 2007). Sastoji se od 5 čestica (primjeri čestica: „Strah me da ću izgubiti posao.“, „Mislim da bih u skorijoj budućnosti mogao/la ostati bez sadašnjeg posla.“) te se pokazalo kako ljestvica upućuje na postojanje jednog faktora pri čemu pouzdanost tipa unutarnje konzistencije iznosi .91. Zadatak ispitanika je na skali Likertovog tipa od 5 stupnjeva (1 – „uopće se ne slažem” do 5 – „u potpunosti se slažem”) izraziti svoje slaganje s pojedinim česticama. Ukupni rezultat na ljestvici dobiva se kompozitom svih čestica nakon što je rekodirana posljednja čestica „Siguran/na sam da mogu zadržati svoj posao.“. Viši rezultat tada upućuje na veći doživljaj nesigurnosti posla kod ispitanika. Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije Skale nesigurnosti posla na uzorku ovog istraživanja iznosi .92. Deskriptivni podaci Skale nesigurnosti posla nalaze se u Tablici 1.

### *3.2.4. Upitnik percipiranog ispunjenja psihološkog ugovora (Psychological Contract Questionnaire, Robinson, Kraatz i Rousseau, 1994)*

Originalni upitnik konstruirali su Robinson, Kraatz i Rousseau (1994) te je naknadno prilagođen na hrvatski jezik (Margaretić, 2015). Upitnik sadrži 21 česticu koje pokrivaju tri faktora:

Percipirani psihološki ugovor, Ispunjenje percipiranog psihološkog ugovora te Percipirane obaveze. Zadatak ispitanika je na skali Likertovog tipa od 5 stupnjeva (1 – „uopće se ne slažem” do 5 – „u potpunosti se slažem”) izraziti svoje slaganje s pojedinim česticama. Ukupni rezultat dobiva se zbrajanjem procjena na česticama.

U ovom diplomskom radu koristila se podljestvica Ispunjenje percipiranog psihološkog ugovora koja sadrži 7 čestica (primjer čestica: „Omogućena mi je visoka plaća od strane poslodavca.“, „Omogućena mi je mogućnost razvoja karijere od strane poslodavca.“). Viši kompozitni rezultat podljestvice ukazuje na višu razinu percepcije zaposlenika o ispunjenju psihološkog ugovora što znači da niži rezultati ukazuju na percepciju kršenja psihološkog ugovora. Za potrebe ovog diplomskog rada čestice su rekodirane kako bi se dobila varijabla kršenja psihološkog ugovora. Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije korištene podljestvice u ovom istraživanju iznosi .88. Deskriptivni podaci podljestvice Ispunjenje percipiranog psihološkog ugovora nalaze se u Tablici 1.

### 3.2.5. *Upitnik zadovoljstva poslom (Job Satisfaction Questionnaire, Gregson, 1987)*

Originalnu verziju upitnika konstruirao je Gregson (1987). Sastoji se od 30 čestica kojima se mjeri zadovoljstvo različitim aspektima radne okoline. Hrvatska verzija upitnika validirana je u istraživanju Krapić, Čoso i Sušanjan (2006) te se pokazalo kako na hrvatskom uzorku pouzdanost tipa unutarnje konzistencije iznosi .92. Zadatak ispitanika je na skali Likertovog tipa od 5 stupnjeva (1 – „uopće se ne slažem” do 5 – „u potpunosti se slažem”) izraziti svoje slaganje s pojedinim česticama. Ukupni rezultat dobiva se zbrajanjem procjena na česticama. Za potrebe ovog diplomskog rada korištena je samo jedna od 5 podljestvica upitnika i to podljestvica „Zadovoljstvo poslom“. Subskala sadrži 6 čestica (primjer čestica: „Posao mi pruža osjećaj ispunjenosti.“, „Posao kojeg radim me veseli.“) te se kompozitni rezultat dobiva zbrojem prosječnog rezultata na svim česticama nakon što se tri čestice koje ukazuju na nezadovoljstvo rekodiraju. Viši rezultat na upitniku zadovoljstva poslom tada ukazuje na više zadovoljstvo ispitanika vlastitim poslom. Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije korištene podljestvice u ovom istraživanju iznosi .86. Deskriptivni podaci podljestvice Zadovoljstvo poslom nalaze se u Tablici 1.

### 3.2.6. Upitnik psihološke osnaženosti (*Psychological Empowerment Scale*, Spreitzer, 1995)

Upitnik je konstruirao Spreitzer (1995) te je isti preveden i prilagođen na hrvatski jezik (Radojčić, 2016). Upitnik sadrži 12 čestica te mjeri psihološku osnaženost kroz njene 4 ključne komponente: značaj („Posao koji radim mi je važan.“), kompetentnost („Svladao/la sam vještine potrebne za obavljanje mog posla.“), autonomiju („Imam značajnu autonomiju u obavljanju svog posla.“) i utjecaj („Moj utjecaj na ono što se događa u mom odjelu je velik.“). Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije u originalnom se istraživanju kreće od .62 do .72.

Zadatak ispitanika je na skali Likertovog tipa od 5 stupnjeva (1 – „uopće se ne slažem“ do 5 – „u potpunosti se slažem“) izraziti svoje slaganje s pojedinim česticama. Ukupni rezultat dobiva se zbrajanjem procjena na česticama te viši rezultati na upitniku ili pojedinim podljestvicama ukazuju na viši osjećaj osnaženosti, odnosno značaja, kompetentnosti, autonomije ili utjecaja ispitanika. Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije u ovom istraživanju za ukupni rezultat iznosi .71. Deskriptivni podaci Upitnika psihološke osnaženosti nalaze se u Tablici 1.

### 3.3. Postupak istraživanja

Istraživanje je provedeno *online* putem, pomoću „Google obrazaca“ (*Google Forms*). Na samome početku upitnika nalazila se uputa kojom su ispitanici upoznati sa svrhom istraživanja te je naglašeno kako je njihova anonimnost osigurana, budući da se rezultati analiziraju na grupnoj razini i kako u svakom trenutku mogu odustati od ovog istraživanja. Nakon upute, ispitanici su ispunili upitnik sociodemografskih podataka nakon kojeg su slijedili ostali mjerni instrumenti. Čestice navedenih skala i upitnika slučajnim su redoslijedom raspoređene kroz tri odjeljka, a u svakome odjeljku nalazilo se 11-12 čestica. Redoslijed čestica za sve je ispitanike bio jednak, a raspoređene su na način da se čestice iz istog upitnika ne pojavljuju jedna nakon druge kako bi se pokušala umanjiti pristranost ispitanika pri odgovaranju. Na samome kraju upitnika nalazio se kontakt istraživača kako bi mu se ispitanici mogli obratiti u slučaju eventualnih nejasnoća. Podaci su se prikupljali od ožujka do srpnja 2021. godine uz pomoć psihologinja zaposlenih u odjelima ljudskih potencijala prethodno navedenih turističkih organizacija.

## 4. REZULTATI

Provedenim istraživanjem prikupljeni su potrebni podaci za čiju je obradu korišten statistički paket za društvene znanosti (IBM SPSS 20). Kako bi se ispitale pretpostavljene hipoteze ovog istraživanja provedena je deskriptivna analiza podataka, zatim su izračunati Pearsonovi koeficijenti korelacije, t-test, te hijerarhijske regresijske analize.

### 4.1. Deskriptivna analiza

Za svaki korišteni mjerni instrument izračunat je raspon odgovora, aritmetična sredina te standardna devijacija odgovora kao i pouzdanost njihove unutarnje konzistencije. Dodatno su izračunate spljoštenost i simetričnost kako bi se provjerila normalnost krivulja. Dobiveni rezultati prikazani su u Tablici 1.

Tablica 1. *Deskriptivni podaci mjernih instrumenata korištenih u istraživanju (N=130)*

Mjerni instrument	Broj čestica	Raspon	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Cronbach $\alpha$	Spljoštenost	Simetričnost
<i>Prilagođena skala percipirane zapošljivosti</i>	5	1.5-5	3.76	0.85	.82	-0.78	-0.25
<i>Skala nesigurnosti posla</i>	5	1-5	2.06	1.08	.92	0.81	1.18
<i>Upitnik percipiranog ispunjenja psihološkog ugovora (podljestvica Ispunjenje percipiranog psihološkog ugovora)</i>	7	1-4.86	2.99	1.01	.88	-0.88	0.10
<i>Upitnikom zadovoljstva poslom (podljestvica Zadovoljstvo poslom)</i>	6	1-5	3.77	0.90	.86	0.26	-0.85
<i>Upitnik psihološke osnaženosti</i>	12	2.5-5	4.05	0.60	.71	-0.22	-0.49

Iz dobivenih rezultata prikazanih u Tablici 1. vidljivo je kako gotovo svi mjerni instrumenti zadovoljavaju uvjete normalnosti, odnosno vrijednosti spljoštenosti i simetričnosti ne prelaze vrijednost od +/- 1 što ukazuje na to da vrijednosti ne odstupaju značajno od normalne krivulje. Skala nesigurnosti posla u ovome je uzorku blago pozitivno asimetrična, no odstupanje je unutar vrijednosti +/-2 koje se smatraju prihvatljivima za dokazivanje normalnosti krivulje s obzirom na veličinu uzorka (Miles i Shevlin, 2006).

#### 4.2. Utvrđivanje povezanosti među varijablama

Daljnja, inferencijalna obrada podataka započeta je izračunom Pearsonovih koeficijenata korelacije među svim ljestvicama i podljestvicama korištenima u istraživanju te vrste radnog ugovora kao predviđenog moderatora. Dobiveni rezultati prikazani su u Tablici 2.

Tablica 2. *Pearsonovi koeficijenti korelacija ljestvica i podljestvica korištenih u istraživanju te vrste radnog ugovora*

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Vrsta radnog ugovora		.18*	-.24**	-.29**	.11	.10
2. Percipirana zapošljivost			-.37**	-.29**	.31**	.45**
3. Nesigurnost posla				.47**	-.37**	-.41**
4. Kršenje psihološkog ugovora					-.57**	-.57**
5. Zadovoljstvo poslom						.66**
6. Psihološka osnaženost						

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

Za potrebe ovog istraživanja ugovor na određeno kodiran je s 0, dok je ugovor na neodređeno vrijeme kodiran s 1 kako bi veća vrijednost reflektirala dulji ugovor.

Iz dobivenih korelacija vidljivo je kako su sve ljestvice i podljestvice korištene u istraživanju

statistički značajno međusobno povezane, dok je vrsta radnog ugovora statistički značajno povezana s percipiranom zapošljivošću, nesigurnosti posla te kršenjem psihološkog ugovora.

Dobivena je statistički značajna pozitivna povezanost psihološke osnaženosti i percipirane zapošljivosti, zadovoljstva poslom i percipirane zapošljivosti te kršenja psihološkog ugovora i nesigurnosti posla. Dobivena je statistički značajna negativna povezanost psihološke osnaženosti i nesigurnosti posla, zadovoljstva poslom i nesigurnosti posla te kršenja psihološkog ugovora i percipirane zapošljivosti. Dobiveni rezultati u skladu su s pretpostavljenim odnosom navedenih varijabli te potvrđuju prvu hipotezu.

Također, dobivena je statistički značajna pozitivna povezanost vrste radnog ugovora s percipiranom zapošljivošću što ukazuje na percepciju više zapošljivosti kod zaposlenike s ugovorom na neodređeno u odnosu na zaposlenike s ugovorom na određeno vrijeme. Dobivena je i statistički značajna negativna povezanost vrste radnog ugovora s nesigurnošću posla i kršenjem psihološkog ugovora što upućuje na višu percepciju nesigurnosti posla, odnosno na višu percepciju kršenja psihološkog ugovora kod zaposlenika s ugovorom na određeno vrijeme u odnosu na zaposlenike s ugovorom na neodređeno vrijeme.

#### **4.3. Odnos dobivenih rezultata s obzirom na vrstu radnog ugovora**

Budući da je pretpostavljeno kako će odnos među varijablama biti promijenjen ovisno o vrsti radnog ugovora koju zaposlenici imaju, provedena je usporedba rezultata na pojedinim ljestvicama i podljestvicama s obzirom na vrstu radnog ugovora zaposlenika. Usporedba rezultata provedena je pomoću t-testa za nezavisne uzorke. Dobiveni rezultati prikazani su u Tablici 3.



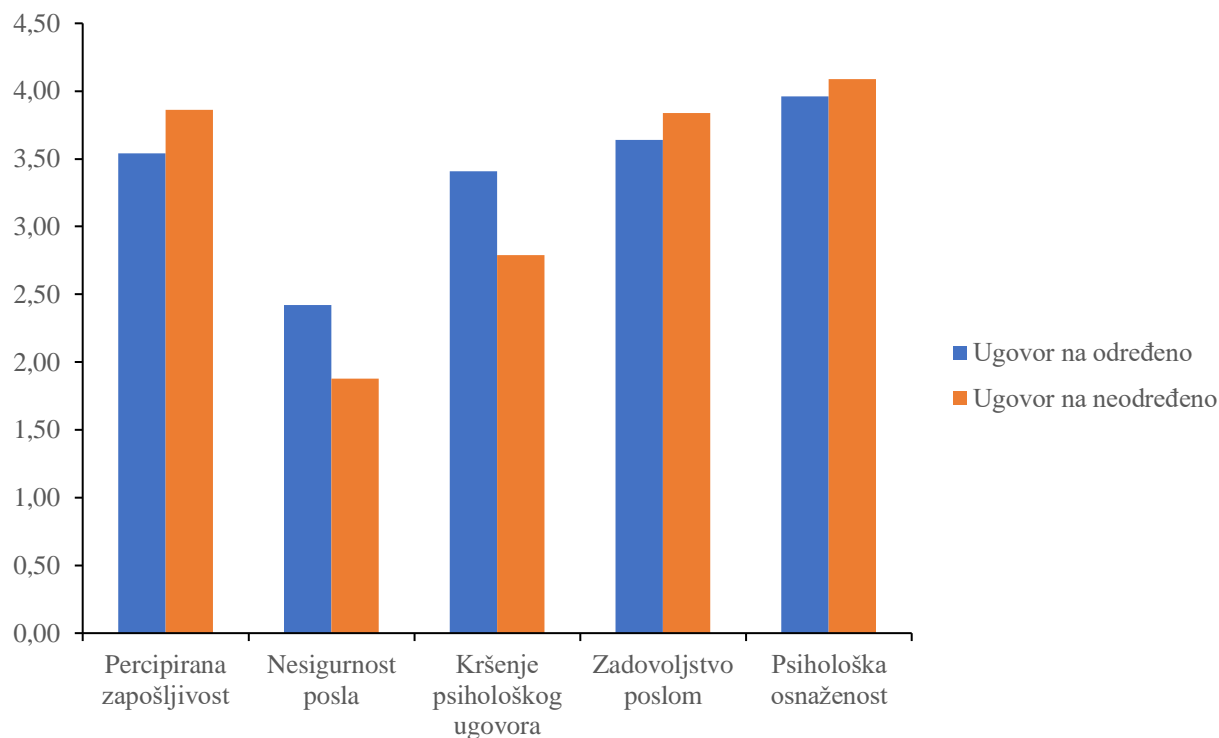
Tablica 3. *T-test usporedbe prosječnih vrijednosti na ljestvicama, odnosno podljestvicama korištenima u istraživanju s obzirom na vrstu radnog ugovora*

	Vrsta ugovora	N	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	t
<b>Percipirana zapošljivost</b>	<i>Ugovor na određeno</i>	43	3.54	0.80	2.07*
	<i>Ugovor na neodređeno</i>	87	3.86	0.86	
<b>Nesigurnost posla</b>	<i>Ugovor na određeno</i>	43	2.42	1.29	2.76**
	<i>Ugovor na neodređeno</i>	87	1.88	0.92	
<b>Kršenje psihološkog ugovora</b>	<i>Ugovor na određeno</i>	43	3.41	1.03	3.40**
	<i>Ugovor na neodređeno</i>	87	2.79	0.93	
<b>Zadovoljstvo poslom</b>	<i>Ugovor na određeno</i>	43	3.64	0.98	1.20
	<i>Ugovor na neodređeno</i>	87	3.84	0.86	
<b>Psihološka osnaženost</b>	<i>Ugovor na određeno</i>	43	3.96	0.62	1.20
	<i>Ugovor na neodređeno</i>	87	4.09	0.58	

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

Dobiveni rezultati ukazuju na statistički značajnu razliku među ispitanicima koji su zaposleni putem ugovora na određeno u odnosu na ispitanike koji su zaposleni putem ugovora na neodređeno u percipiranoj zapošljivosti, nesigurnosti posla te percipiranom kršenju psihološkog ugovora. Pokazuje se kako ispitanici zaposleni putem ugovora na određeno imaju statistički značajno niže rezultate na ljestvici percipirane zapošljivosti u odnosu na ispitanike zaposlene putem ugovora na neodređeno vrijeme. Ispitanici zaposleni putem ugovora na određeno imaju više rezultate na ljestvici nesigurnosti posla u odnosu na ispitanike zaposlene putem ugovora na neodređeno vrijeme. Također, pokazuje se kako ispitanici zaposleni putem ugovora na određeno imaju statistički značajno više rezultate na upitniku percepcije kršenja psihološkog ugovora u odnosu na ispitanike zaposlene putem ugovora na neodređeno vrijeme.

Dobiveni rezultati grafički su prikazani na Slici 2.



*Slika 2.* Grafički prikaz razlika prosječnih vrijednosti varijabli korištenih u istraživanju s obzirom na vrstu ugovora

S obzirom na razlike u prosječnim vrijednostima ispitivanih varijabli s obzirom na vrstu ugovora o radu pretpostavlja se kako je moguće postojanje moderacijskog efekta vrste radnog ugovora na odnose psihološke osnaženosti, kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom sa zapošljivošću i nesigurnosti posla.

#### **4.4. Doprinos prediktora u objašnjenju varijance kriterija**

Kako bi se detaljnije ispitali doprinosi psihološke osnaženosti, psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom u objašnjenju percepcije zapošljivosti i nesigurnosti posla provedena je regresijska analiza. Također, kako bi se provjerio pretpostavljeni moderacijski efekt vrste radnog ugovora na odnose navedenih varijabli, provedena je hijerarhijska regresijska analiza.

#### 4.4.1. Psihološka osnaženost, psihološki ugovor i zadovoljstvo poslom kao prediktori percepcije zapošljivosti

Kako bi se ispitali doprinosi psihološke osnaženosti, psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom u objašnjenju percipirane zapošljivosti provedena je regresijska analiza. Budući da su prediktorske varijable međusobno statistički značajno povezane pretpostavljeno je kako bi multikolinearnost mogla utjecati na rezultate regresijske analize. Izračun tolerancije (VIF) pokazao je kako u ovome uzorku nema multikolinearnosti, budući da se dobivene vrijednosti kreću u rasponu od 1.64 – 1.95, a potencijalni pokazatelji multikolinearnosti su vrijednosti veće od 4 (Miles i Shevlin, 2006).

Dobiven je statistički značajan model ( $R=.45$ ,  $R^2=.20$ ,  $p<.01$ ) koji pokazuje kako je pomoću percipirane psihološke osnaženosti, percipiranog kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom objašnjeno 20% varijance percipirane zapošljivosti. Pokazalo se kako je jedini statistički značajan prediktor percipirane zapošljivosti psihološka osnaženost ispitanika.

Rezultati dobiveni regresijskom analizom prikazani su u Tablici 4.

Tablica 4. Značajnost prediktora (psihološka osnaženost, kršenje psihološkog ugovora i zadovoljstvo poslom) za kriterij percipirane zapošljivosti

	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b><math>r</math>(part)</b>
<i>Psihološka osnaženost</i>	0.60	0.16	0.42	3.80**	.30
<i>Kršenje psihološkog ugovora</i>	-0.04	0.09	-0.04	-0.44	-.04
<i>Zadovoljstvo poslom</i>	0.01	0.11	0.01	0.07	.01

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

Rezultati dobiveni provedbom linearne regresijske analize pokazuju kako je psihološka osnaženost jedini značajni prediktor kriterija percipirane zapošljivosti ( $t= 3.80$ ,  $p<.01$ ) te se kršenje psihološkog ugovora i zadovoljstvo poslom ne pokazuju značajnim prediktorima.

Budući da je pretpostavljeno kako će u navedenim odnosima značajnu ulogu imati vrsta radnog ugovora te da će ih moderirati, provedena je hijerarhijska regresijska analiza kako bi se provjerio pretpostavljeni moderacijski efekt.

Testiran je model koji je sadržavao dva koraka, pri čemu je u prvi korak dodatno uvrštena vrsta radnog ugovora kao prediktor te su u drugome koraku uvršteni umnošci vrste ugovora i psihološke osnaženosti, kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom. Prvi korak pokazao se statistički značajnim ( $R = .47$ ,  $R^2 = .22$ ,  $p < .01$ ) te pokazuje kako je pomoću percipirane psihološke osnaženosti, percipiranog kršenja psihološkog ugovora, zadovoljstva poslom i vrste radnog ugovora objašnjeno 22% varijance percipirane zapošljivosti. Drugi korak nije se pokazao statistički značajnim u objašnjenju percipirane zapošljivosti ( $R = .48$ ,  $R^2 = .23$ ,  $p > .05$ ), odnosno pokazalo se kako vrsta radnog ugovora ne moderira odnos psihološke osnaženosti, percipiranog kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom s percipiranom zapošljivošću.

Dobiveni rezultati prikazani su u Tablici 5.

Tablica 5. *Hijerarhijska regresijska analiza koja pokazuje prediktivnu snagu psihološke osnaženosti, kršenja psihološkog ugovora, zadovoljstva poslom i vrste radnog ugovora te moderatorske efekte vrste radnog ugovora na percipiranu zapošljivost*

		<b>B</b>	<b>SE</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>r<sub>(part)</sub></b>
	<i>Psihološka osnaženost</i>	0.61	0.16	0.43	3.90**	0.31
Prvi model	<i>Kršenje psihološkog ugovora</i>	0.003	0.09	0.003	-0.03	0.002
	<i>Zadovoljstvo poslom</i>	0.01	0.10	0.02	0.07	0.01
	<i>Vrsta radnog ugovora</i>	0.24	0.15	0.13	1.62	0.13
	<i>Psihološka osnaženost</i>	0.81	0.25	0.57	3.20**	0.25
Drugi model	<i>Kršenje psihološkog ugovora</i>	-0.09	0.13	-0.10	-0.65	-0.05
	<i>Zadovoljstvo poslom</i>	-0.07	0.17	-0.08	-0.44	-0.04
	<i>Vrsta radnog ugovora</i>	0.43	1.52	0.24	0.28	0.02
	<i>Vrsta radnog ugovora*Psihološka osnaženost</i>	-0.29	0.33	-0.67	-0.88	-0.07
	<i>Vrsta radnog ugovora*Kršenje psihološkog ugovora</i>	0.14	0.18	0.25	0.77	0.06
	<i>Vrsta radnog ugovora*Zadovoljstvo poslom</i>	0.14	0.22	0.32	0.64	0.05

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

Rezultati dobiveni provedbom hijerarhijske regresijske analize pokazuju kako je psihološka osnaženost jedini značajni prediktor kriterija percipirane zapošljivosti u prvom ( $t = 3.90$ ,  $p < .01$ ) i

u drugom ( $t=3.20$ ,  $p<.01$ ) koraku te se kršenje psihološkog ugovora, zadovoljstvo poslom i vrsta radnog ugovora ne pokazuju značajnim prediktorima.

#### 4.4.2. Psihološka osnaženost, psihološki ugovor i zadovoljstvo poslom kao prediktori nesigurnosti posla

Kako bi se ispitali doprinosi psihološke osnaženosti, psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom u objašnjenju nesigurnosti posla provedena je regresijska analiza.

Dobiven je statistički značajan model ( $R=.50$ ,  $R^2=.25$ ,  $p<.01$ ) koji pokazuje kako je pomoću percipirane psihološke osnaženosti, percipiranog kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom objašnjeno 25% varijance percipirane nesigurnosti posla. Pokazalo se kako je jedini statistički značajan prediktor percipirane nesigurnosti posla kršenje psihološkog ugovora.

Rezultati dobiveni regresijskom analizom prikazani su u Tablici 6.

Tablica 6. Značajnost prediktora (psihološka osnaženost, kršenje psihološkog ugovora i zadovoljstvo poslom) za kriterij percipirane nesigurnosti posla

	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b><math>\Gamma</math>(part)</b>
<i>Psihološka osnaženost</i>	-0.34	0.20	-0.19	-1.77	-.14
<i>Kršenje psihološkog ugovora</i>	0.35	0.11	0.33	3.34**	.26
<i>Zadovoljstvo poslom</i>	-0.07	0.13	-0.06	-0.52	-.04

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

Rezultati dobiveni provedbom linearne regresijske analize pokazuju kako je kršenje psihološkog ugovora jedini značajni prediktor kriterija percipirane zapošljivosti ( $t= 3.34$ ,  $p<.01$ ) te se psihološka osnaženost i zadovoljstvo poslom ne pokazuju značajnim prediktorima.

Budući da je pretpostavljeno kako će u navedenim odnosima značajnu ulogu imati vrsta radnog ugovora te da će ih moderirati, provedena je hijerarhijska regresijska analiza kako bi se provjerio pretpostavljeni moderacijski efekt.

Testiran je model koji je sadržavao dva koraka, pri čemu je u prvi korak dodatno uvrštena vrsta radnog ugovora kao prediktor te su u drugome koraku uvršteni umnošci vrste ugovora i psihološke osnaženosti, kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom. Prvi korak pokazao se statistički značajnim ( $R = .51$ ,  $R^2 = .27$ ,  $p < .01$ ) te pokazuje kako je pomoću percipirane psihološke osnaženosti, percipiranog kršenja psihološkog ugovora, zadovoljstva poslom i vrste radnog ugovora objašnjeno 27% varijance percipirane nesigurnosti posla. Drugi korak nije se pokazao statistički značajnim u objašnjenju percipirane nesigurnosti posla ( $R = .53$ ,  $R^2 = .28$ ,  $p > .05$ ), odnosno pokazalo se kako vrsta radnog ugovora ne moderira odnos psihološke osnaženosti, percipiranog kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom s percipiranom nesigurnošću posla.

Dobiveni rezultati prikazani su u Tablici 7.

Tablica 7. Hijerarhijska regresijska analiza koja pokazuje prediktivnu snagu psihološke osnaženosti, kršenja psihološkog ugovora, zadovoljstva poslom i vrste radnog ugovora te moderatorske efekte vrste radnog ugovora na percipiranu nesigurnost posla

		B	SE	$\beta$	t	$r_{(part)}$
	<i>Psihološka osnaženost</i>	-0.36	0.19	-0.20	-1.85	-.14
Prvi model	<i>Kršenje psihološkog ugovora</i>	0.31	0.11	0.28	2.79**	.21
	<i>Zadovoljstvo poslom</i>	-0.08	0.13	-0.06	-0.59	-.05
	<i>Vrsta radnog ugovora</i>	-0.29	0.18	-0.13	-1.59	-.12
	<i>Psihološka osnaženost</i>	-0.40	0.31	-0.22	-1.28	-.10
Drugi model	<i>Kršenje psihološkog ugovora</i>	0.36	0.16	0.33	2.18*	.17
	<i>Zadovoljstvo poslom</i>	0.09	0.20	-0.08	0.46	.04
	<i>Vrsta radnog ugovora</i>	0.93	1.88	0.41	0.49	.04
	<i>Vrsta radnog ugovora*Psihološka osnaženost</i>	0.05	0.40	0.09	0.13	.01
	<i>Vrsta radnog ugovora*Kršenje psihološkog ugovora</i>	-0.11	0.22	-0.15	-0.48	-.04
	<i>Vrsta radnog ugovora*Zadovoljstvo poslom</i>	-0.29	0.27	-0.53	-1.11	-.09

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

Rezultati dobiveni provedbom hijerarhijske regresijske analize pokazuju kako je kršenje psihološkog ugovora jedini značajni prediktor kriterija percipirane nesigurnosti posla u prvom ( $t =$

2.79,  $p < .01$ ) i u drugom ( $t=2.18$ ,  $p < .05$ ) koraku te se psihološka osnaženost, zadovoljstvo poslom i vrsta radnog ugovora ne pokazuju značajnim prediktorima.

## 5. RASPRAVA

Cilj ovog istraživanja bio je istražiti odnose psihološke osnaženosti, kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom sa percipiranom zapošljivošću i nesigurnosti posla na Hrvatskom uzorku te provjeriti ima li vrsta radnog ugovora efekta na eventualnu promjenu tih odnosa. Ispitana je generalna povezanost među navedenim konstruktima kako bi se provjerilo poklapaju li se rezultati s onima koji se dobivaju kroz literaturu na uzorcima u drugim državama. Nadalje, ispitan je doprinos psihološke osnaženosti, kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom u objašnjenju percipirane zapošljivosti, odnosno nesigurnosti posla. Konačno, ispitan je doprinos vrste radnog ugovora, odnosno njegovog eventualnog moderacijskog efekta na odnose psihološke osnaženosti, kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom sa percepcijom zapošljivosti i nesigurnosti posla. Dodatno je ispitana razlika u dobivenim prosječnim vrijednostima navedenih konstrukata među zaposlenicima koji su zaposleni putem ugovora na određeno u odnosu na zaposlenike koji su zaposleni putem ugovora na neodređeno vrijeme.

Velik broj istraživanja stavljao je psihološku osnaženost, psihološki ugovor, zadovoljstvo poslom, zapošljivost i nesigurnost posla u međusoban odnos te se istraživala njihova povezanost, no te varijable do sada nisu istraživane u ovako postavljenom odnosu. Dosadašnja literatura promatrala je korelacije navedenih varijabli, ali i nesigurnost posla i zapošljivost kao potencijalne prediktore stavova prema poslu i različitih ponašanja na radnome mjestu kao što su napuštanje radnog mjesta, kontraproduktivno ponašanje i napredovanje (Bal i sur., 2010; Beynon i sur., 2012; Callea i sur., 2016; De Cuyper i sur., 2019; Kinnunen i sur., 2011; Liden i sur., 2000). Ovo istraživanje navedene varijable promatra kroz model koji pretpostavlja da psihološka osnaženost, kršenje psihološkog ugovora i zadovoljstvo poslom mogu objasniti percipiranu zapošljivost i nesigurnost posla.

Zapošljivost i nesigurnost posla su konstrukti koji objašnjavaju percepciju zaposlenika o budućem zaposlenju, odnosno zadržavanju posla te nisu nužno vezani za radno mjesto na kojem je osoba trenutno zaposlena (Bernstrøm i sur., 2019). Psihološka osnaženost odraz je klime osnaživanja koju pruža organizacija u kojoj je osoba zaposlena (Carless, 2004), psihološki ugovor stvara se iznova prilikom svakog zapošljavanja, a zadovoljstvo poslom odražava zadovoljstvo zaposlenika trenutnim radnim mjestom i organizacijom u kojoj su zaposleni (Beynon i sur., 2012). Uzevši u obzir kako su psihološka osnaženost, psihološki ugovor i zadovoljstvo poslom uvjetovani trenutnim kontekstom u kojem se zaposlenik nalazi, a zapošljivost i nesigurnost posla mogućim



budućim kontekstom, pretpostavke modela proizlaze iz potencijala da psihološka osnaženost, psihološki ugovor i zadovoljstvo poslom kao pokazatelji trenutnog stanja, odnosno percepcije zaposlenika objasne zapošljivost i nesigurnost posla kao percepciju budućeg stanja.

### **5.1. Povezanost među varijablama**

Pokazalo se kako su odnosi među varijablama u ovome uzorku u podudarnosti s očekivanim rezultatima. Percipirana zapošljivost statistički je značajno negativno povezana s nesigurnosti posla i kršenjem psihološkog ugovora te je statistički značajno pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom i psihološkom osnaženošću. Nesigurnost posla pozitivno je povezana s kršenjem psihološkog ugovora i statistički je značajno negativno povezana sa zadovoljstvom poslom i psihološkom osnaženošću. Nadalje, kršenje psihološkog ugovora statistički je značajno negativno povezano sa zadovoljstvom poslom i psihološkom osnaženošću dok je zadovoljstvo poslom statistički značajno pozitivno povezano s psihološkom osnaženošću.

Dobiveni rezultati u skladu su s dosadašnjim istraživanjima. Percipirana zapošljivost i nesigurnost posla već se dugo povezuju u istraživanjima kao konstrukti koji objašnjavaju posljedice sveprisutnih promjena u radnom okruženju (Maslić Seršić i Tomas, 2015). Istraživanja pokazuju kako su nesigurnost posla i percipirana zapošljivost zaista vrlo često negativno povezane za što su se pojavila mnoga objašnjenja. Moguće je kako su zaposlenici koji pokazuju veću nesigurnost posla generalno osobe koje se zapošljavaju na manje stabilnim pozicijama ili na radnim mjestima na kojima je fluktuacija zaposlenika visoka te se iz tog razloga ne smatraju zapošljivima (Bernstrøm i sur., 2019). Nadalje, negativan odnos tih konstrukata moguće je rezultat pokušaja zaposlenika da rade na vlastitim kompetencijama i vještinama kako bi povećali zapošljivost, što dovodi do većeg osjećaja kontrole nad vlastitim zaposlenjem u vidu ostanka na trenutnome radnome mjestu ili lakoće pronalaženja novog zaposlenja, pa stoga zaposlenici nisu u tolikoj mjeri nesigurni (De Cuyper i sur., 2009). Osim navedenog, potencijalno objašnjenje stoji u percepciji radnog tržišta. Osobe koje se smatraju visoko zapošljivima turbulentnost tržišta neće percipirati kao prijetnju, već kao priliku, stoga im eventualna promjena posla neće predstavljati problem što znači da nesigurnost posla ne percipiraju važnom kao osobe koje se smatraju manje zapošljivima (De Cuyper i sur., 2008). Negativan predznak u odnosu percipirane zapošljivosti i kršenja

psihološkog ugovora može se objasniti teorijom ispunjenja očekivanja. Zaposlenici koji se smatraju zapošljivijima mogu imati vrlo nerealistična očekivanja od poslodavca te u samome početku postaviti okvire psihološkog ugovora koje poslodavac neće moći ispuniti (De Cuyper i sur., 2019). Pozitivna povezanost percipirane zapošljivosti i zadovoljstva poslom objašnjava se kroz prizmu psihološkog ugovora. Zaposlenici koji se smatraju zapošljivijima bit će zadovoljniji poslom ukoliko smatraju da se razvijaju u željenom smjeru na trenutnom radnome mjestu, odnosno ako je poslodavac ispunio njihova očekivanja da im pruži resurse za povećanje zapošljivosti i sukladno tome ponudi odgovarajuću naknadu, najčešće u vidu napredovanja (Römgens i sur., 2020). Percipirana zapošljivost moguće kod zaposlenika dovodi do razvijanja osjećaja psihološke osnaženosti (De Cuyper i sur., 2009, De Cuyper i sur., 2014), ali je isto tako moguće da zaposlenici koji smatraju da su psihološki osnaženi kroz preuzimanje odgovornosti za zadatke smatraju kako ti postupci pozitivno utječu i na njihovu zapošljivost (Rogelberg, 2007), stoga ta dva konstrukta pokazuju pozitivnu povezanost u istraživanjima.

Iz perspektive teorije psihološkog ugovora, nesigurnost posla može odražavati kršenje psihološkog ugovora. Zaposlenici koji smatraju da njihov poslodavac krši psihološki ugovor vrlo će se vjerojatno osjećati nesigurnima u svoj posao (Shoss, 2017) što objašnjava negativnu povezanost konstrukata u ovome, ali i drugim istraživanjima. Nesigurnost posla i zadovoljstvo poslom konzistentno pokazuju negativnu povezanost te je velik broj istraživanja pokazao kako osjećaj nesigurnosti može dovesti do negativnijih stavova prema poslu, uključujući i zadovoljstvo poslom. Pokazuje se kako promjene u stabilnosti i sigurnosti posla i zaposlenja mogu smanjiti zaposlenikovo zadovoljstvo vlastitim poslom do razine razmišljanja o napuštanju organizacije (Hellgren, Sverke i Isaakson, 1998). Negativna povezanost psihološke osnaženosti i nesigurnosti posla može se objasniti osjećajem kontrole koji sa sobom nosi osnaženost zaposlenika. Zaposlenici koji percipiraju da su na radnome mjestu osnaženi i da posjeduju određenu kontrolu rjeđe će osjećati prijetnu zadržavanju posla ili trenutnih uvjeta na radnome mjestu (Bernstrøm i sur., 2019). Nadalje, istraživanja pokazuju kako je za objašnjenje zadovoljstva poslom važno sagledati više različitih dimenzija pri čemu se valja usmjeriti i na kolege, poslodavca i nadređene kao i na sam opis posla. Ukoliko zaposlenik smatra da njegova očekivanja postavljena u psihološkom ugovoru nisu ispunjena, o kojem god aspektu posla bila riječ, vrlo je vjerojatno da će biti manje zadovoljan svojim poslom (Beynon i sur., 2012).

Zaposlenici koji smatraju da su na radnome mjestu sustavno osnaživani od strane organizacije,

odnosno nadređenih rijetko uviđaju kršenje psihološkog ugovora, budući da su u tome smislu očekivanja koja su oni postavili u psihološkom ugovoru ispunjena, stoga je povezanost tih konstrukata najčešće negativna. Također, ukoliko zaposlenici imaju visoke rezultate na skali osnaženosti, odnosno smatraju se osnaženima, veća je vjerojatnost da će biti zadovoljni poslom, a tom odnosu posreduje upravo psihološki ugovor (Paul i sur., 2000).

## **5.2. Odnos dobivenih rezultata s obzirom na vrstu radnog ugovora**

Rezultati dobiveni provedbom t-testa za nezavisne uzorke pokazali su kako postoji statistički značajna razlika u percipiranoj zapošljivosti, nesigurnosti posla i percipiranom kršenju psihološkog ugovora s obzirom na vrstu radnog ugovora. Zaposlenici koji su zaposleni putem ugovora na određeno vrijeme imaju statistički značajno niže rezultate na ljestvici percipirane zapošljivosti u odnosu na ispitanike zaposlene putem ugovora na neodređeno vrijeme. Ispitanici zaposleni putem ugovora na određeno vrijeme imaju više rezultate na ljestvici nesigurnosti posla u odnosu na ispitanike zaposlene putem ugovora na neodređeno vrijeme. Također, pokazuje se kako ispitanici zaposleni putem ugovora na određeno vrijeme imaju statistički značajno više rezultate na upitniku percepcije kršenja psihološkog ugovora u odnosu na ispitanike zaposlene putem ugovora na neodređeno vrijeme.

Dobiveni rezultati djelomično se podudaraju s nalazima prethodnih istraživanja i pretpostavkama istraživanja. Razlika među zaposlenicima zaposlenima putem ugovora na određeno i neodređeno vrijeme dobivena je samo u percipiranoj zapošljivosti, nesigurnosti posla i kršenju psihološkog ugovora, dok se u zadovoljstvu poslom i psihološkoj osnaženosti nisu pokazale razlike među zaposlenicima s obzirom na vrstu ugovora o radu.

Zapošljivost i nesigurnost posla varijable su koje su u više istraživanja promatrane u kontekstu ugovora o radu. Pokazuje se kako su pojedinci zaposleni putem ugovora na određeno često nesigurniji od kolega zaposlenih putem ugovora na neodređeno vrijeme te se percipiraju manje zapošljivima od njih (Callea i sur., 2016 De Cuyper i sur., 2019). Moguće objašnjenje takvih rezultata jest da ugovor na određeno sa sobom nosi nestabilnost i manjak kontrole nad dugoročnim planovima zaposlenika. Zaposlenici koji rade preko ugovora na određeno vrijeme imaju znatno manje prilike napredovanja, uvećanja plaće te je veća vjerojatnost da će ih se s vremenom

zamijeniti (Callea i sur., 2016). Također, moguće je da se pojedinci zaposleni putem ugovora na određeno vrijeme češće oslanjaju na razvijanje zapošljivosti kako bi pronašli novi posao nakon isteka ugovora, stoga zapošljivosti pridaju veću važnost od pojedinaca zaposlenih na neodređeno vrijeme te su osjetljiviji na promjene koje mogu utjecati na njihovu zapošljivost (De Cuyper i sur., 2019).

Rezultati istraživanja koji ispituju odnos psihološkog ugovora i vrste radnog ugovora nisu toliko jednoznačni. Pokazuje se kako pojedinci koji su zaposleni putem ugovora na određeno imaju fleksibilniji psihološki ugovor, odnosno implicitno očekuju manje od poslodavca u odnosu na zaposlenike koji su zaposleni putem ugovora na neodređeno (Isaksson i sur., 2010). Moguće objašnjenje rezultata dobivenih u ovom istraživanju jest kako pojedinci zaposleni putem ugovora na neodređeno vrijeme imaju manje radnih iskustava i time slabije poznavanje tržišta rada i načina na koji se poslodavci ophode prema zaposlenicima u raznim organizacijama, pa su stoga njihova implicitna očekivanja od poslodavca manje kompleksna u odnosu na kolege zaposlene putem ugovora na određeno vrijeme (Plomp i sur., 2019). Ova se pretpostavka ne mora nužno odnositi na uzorak na kojem je provedeno ovo istraživanje, budući da se broj radnih iskustava prije trenutnog zaposlenja nije ispitivao.

Iznenadujuće je kako nije dobivena razlika u zadovoljstvu poslom ovisno o vrsti radnog ugovora. Moguće objašnjenje leži u prikladnosti posla za zaposlenika. Postoji vjerojatnost kako trenutno zaposlenje, iako ispunjava mnoge osobne potrebe zaposlenika, nije zaposlenje kojem pojedinac stremi. Ukoliko su osobe koje su zaposlene putem ugovora na određeno zadovoljne samim zaposlenjem i ispunjenjem primarnih potreba, dok osobe zaposlene putem ugovora na neodređeno vrijeme izražavaju zadovoljstvo zbog sigurnosti koju stalno zaposlenje pruža, ali nisu internalno motivirani obavljati taj posao, budući da teže drugoj vrsti posla, razlike u zadovoljstvu poslom neće biti značajne (Thorsteinson, 2003). Također, pokazuje se kako je duljina staža u jednoj organizaciji negativno povezana sa zadovoljstvom poslom (Dickson i Lorenz, 2009).

Pokazalo se kako nema razlike niti u psihološkoj osnaženosti ovisno o vrsti radnog ugovora. Psihološkoj osnaženosti najviše doprinosi rukovoditelj i vrsta rukovođenja (Anderson i sur., 2001), stoga je moguće kako se zaposlenici neovisno o vrsti radnog ugovora mogu osjećati više ili manje osnaženo, ovisno o pristupu koji njihov rukovoditelj ima.

### **5.3. Doprinos psihološke osnaženosti, psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom kao prediktora percipirane zapošljivosti i nesigurnosti posla**

Prva regresijska analiza podataka ispivala je doprinos psihološke osnaženosti, kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom u objašnjenju percipirane zapošljivosti. Dobiven je statistički značajan model koji pokazuje kako je pomoću percipirane psihološke osnaženosti, percipiranog kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom objašnjeno 20% varijance percipirane zapošljivosti. Pokazalo se kako je jedini statistički značajan prediktor percipirane zapošljivosti psihološka osnaženost ispitanika.

Unatoč statistički značajnoj povezanosti psihološke osnaženosti, kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom sa zapošljivošću samo psihološka osnaženost pokazala se statistički značajnim prediktorom percipirane zapošljivosti. Budući da je povezanost psihološke osnaženosti i zapošljivosti dobivena u brojnim istraživanjima (Carless, 2004; De Cuyper i sur., 2009; De Cuyper i sur., 2011; Dickson i Lorenz, 2009) te je teorijska podrška za takav rezultat prilično čvrsta, važno je objasniti nedostatak doprinosa kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom u objašnjavanju percipirane zapošljivosti.

Psihološki ugovor povezan je s velikim brojem ishoda na radnome mjestu uključujući i zapošljivost. Kada zaposlenici percipiraju kršenje psihološkog ugovora to se odražava na njihovu izvedbu i percepciju ishoda koje to kršenje podrazumijeva (Beynon i sur., 2012). Ukoliko zaposlenik u psihološkom ugovoru koji je kreirao pri zaposlenju ne podrazumijeva očekivanje da se na tom radnom mjestu razvije njegova zapošljivost, moguće je kako kršenje psihološkog ugovora neće utjecati na zaposlenikovu percepciju zapošljivosti.

Nadalje, zadovoljstvo poslom povezano je s mnogim radnim uvjetima, no ako je zaposlenik nezadovoljan poslom koji obavlja i radnim zadacima to nužno ne mora podrazumijevati da ne razvija kompetencije i vještine koje mogu pospješiti njegovu zapošljivost.

Budući da je pretpostavljeno kako će u navedenim odnosima značajnu ulogu imati vrsta radnog ugovora te da će ih moderirati, provedena je druga, hijerarhijska regresijska analiza kako bi se provjerio pretpostavljeni moderacijski efekt. Dobiven je model koji je sadržavao dva koraka pri čemu je u prvi korak u odnosu na prvi testirani model dodatno uvrštena vrsta radnog ugovora kao prediktor te su u drugome koraku uvršteni umnošci vrste ugovora i psihološke osnaženosti, kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom. Prvi korak pokazao se statistički značajnim. Drugi

korak nije se pokazao statistički značajnim u objašnjenju percipirane zapošljivosti, odnosno pokazalo se kako vrsta radnog ugovora ne moderira odnos psihološke osnaženosti, percipiranog kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom s percipiranom zapošljivošću.

Istraživanje koje su proveli Dickson i Lorenz (2009) je pokazalo kako vrsta radnog ugovora nema značajan efekt na psihološku osnaženost ispitanika. Autori smatraju kako je moguće da pojedinci zaposleni na određeno vrijeme imaju manja očekivanja od organizacije i nadređenih za osnaživanjem u odnosu na kolege zaposlene na neodređeno vrijeme. Iz tog razloga moguće je da zaposlenici percipiraju da razina osnaženosti koju im nudi trenutno zaposlenje povoljno utječe na njihovu zapošljivost neovisno o vrsti zaposlenja.

De Cuyper i De Witte (2008) proveli su istraživanje koje je ispitivalo razlike u psihološkom ugovoru kod pojedinaca zaposlenih na određeno u odnosu na pojedince zaposlene na neodređeno vrijeme. Pokazalo se kako zaposlenici koji imaju ugovor na određeno ponekad u psihološkom ugovoru postavljaju manje očekivanja od poslodavaca u odnosu na kolege zaposlene na neodređeno vrijeme te imaju različite standarde pri procjeni kršenja psihološkog ugovora te utjecaju koje ono ima na njihovu zapošljivost. Kako se u ovome istraživanju nije pokazala takva razlika, moguće je kako se taj odnos može objasniti nalazima koje su dobili Dries i suradnici (2014). Njihovo je istraživanje pokazalo kako visoka percipirana zapošljivost ispitanika ne ovisi o ispunjenju psihološkog ugovora kod zaposlenika, neovisno o vrsti zaposlenja.

Nadalje, u ovom istraživanju vrsta radnog ugovora ne moderira odnos zadovoljstva poslom i percipirane zapošljivosti. Moguće objašnjenje za takve rezultate jest kako je povezanost zadovoljstva poslom i zapošljivosti relativno visoka kod osoba zaposlenih na određeno, dok je kod pojedinaca zaposlenih na neodređeno ta povezanost slabija ili nepostojeća (De Cuyper i sur., 2009). U ovom istraživanju veći dio uzorka činile su osobe zaposlene putem ugovora na neodređeno, stoga je moguće da su rezultati prevagnuli u njihovu korist.

Trećom regresijskom analizom ispitivao se doprinos psihološke osnaženosti, kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom u objašnjenju nesigurnosti posla. Dobiven je statistički značajan model koji pokazuje kako je pomoću percipirane psihološke osnaženosti, percipiranog kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom objašnjeno 25% varijance percipirane nesigurnosti posla. Pokazalo se kako je jedini statistički značajan prediktor percipirane nesigurnosti posla kršenje psihološkog ugovora.

Istraživanja koja povezuju psihološku osnaženosti i nesigurnost posla najčešće dobivaju rezultate

koji ukazuju na njihovu negativnu povezanost. Dobiveni rezultati pokazuju kako, unatoč dobivenoj korelaciji, psihološka osnaženost ne doprinosi objašnjenju nesigurnosti posla. Osjećaj nesigurnosti posla kod zaposlenika može se javiti kada pojedinac percipira prijetnju zadržavanju posla. Shoss (2017) naglašava kako prijetnja poslu ne proizlazi isključivo iz organizacije u kojoj je pojedinac zaposlen, već i iz okolnih izvora kao što su trenutno tržište rada, ekonomska situacija i slične okolnosti. Moguće je kako pojedinac može percipirati da poslodavac ne ulaže u osnaživanje zaposlenika, no zbog drugih pokazatelja ne osjeća prijetnju zadržavanju posla.

Nadalje, kroz isti okvir može se objasniti dobiveni rezultat koji ukazuje na to kako zadovoljstvo poslom nije značajan prediktor nesigurnosti posla. Zaposlenikovo zadovoljstvo poslom podrazumijeva stav koji je on sam razvio prema svome radnome mjestu i poslodavcu (Silverthorne, 2005) te manjak zadovoljstva ne mora nužno predstavljati prijetnju zadržavanju trenutnog radnog mjesta, odnosno dovesti do nesigurnosti posla.

Budući da je pretpostavljeno kako će u navedenim odnosima značajnu ulogu imati vrsta radnog ugovora te da će ih moderirati, provedena je četvrta, hijerarhijska regresijska analiza kako bi se provjerio pretpostavljeni moderacijski efekt. Testiran je model koji je sadržavao dva koraka pri čemu je u prvi korak u odnosu na prvi model dodatno uvrštena vrsta radnog ugovora kao prediktor te su u drugome koraku uvršteni umnošci vrste ugovora i psihološke osnaženosti, kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom. Prvi korak pokazao se statistički značajnim. Drugi korak nije se pokazao statistički značajnim u objašnjenju percipirane nesigurnosti posla, odnosno pokazalo se kako vrsta radnog ugovora ne moderira odnos psihološke osnaženosti, percipiranog kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom s percipiranom nesigurnošću posla.

Pokazuje se kako vrsta radnog ugovora nema značajan efekt na psihološku osnaženost zaposlenika (Dickson i Lorenz, 2009). Istraživanja vezana uz psihološku osnaženost pokazala su kako velik broj faktora može imati efekt na zaposlenikovu percepciju vlastite osnaženosti, od čega eksternalni faktori poput vrste zaposlenja imaju manje značajnu ulogu (Conger i Kanungo, 1988; Thomas i Velthouse, 1990). Osim toga, moguće je da pojedinci zaposleni na određeno vrijeme imaju manja očekivanja od nadređenih i organizacije za osnaživanjem u odnosu na kolege zaposlene na neodređeno vrijeme (Dickson i Lorenz, 2009). Iz tog razloga moguće je da, neovisno o vrsti zaposlenja, zaposlenici percipiraju da razina osnaženosti koju im nudi trenutno zaposlenje nije prijetnja sigurnosti njihova radnog mjesta.

Također, nedostatak efekta vrste radnog ugovora na odnos kršenja psihološkog ugovora i

nesigurnosti posla može se objasniti uvjetima koje su u psihološkom ugovoru zaposlenici postavili prema poslodavcima i njihovom subjektivnošću (Beynon i sur., 2012). Ukoliko zaposlenici ne percipiraju da kršenje psihološkog ugovora od strane poslodavca utječe na njihovu vjerojatnost zadržavanja trenutnog radnog mjesta, vrsta radnog ugovora neće utjecati na taj odnos.

Naposljetku, pokazuje se kako vrsta radnog ugovora ne moderira odnos zadovoljstva poslom i nesigurnosti posla. Zaposlenici vlastite stavove prema poslu često neće percipirati kao prijetnju sigurnosti vlastita posla, budući da takve prijetnje češće dolaze iz vanjskih izvora (Shoss, 2017). Moguće je kako je ta percepcija jedinstvena zaposlenicima, neovisno o vrsti zaposlenja.

#### **5.4. Prednosti i nedostaci istraživanja**

Provedeno istraživanje usmjerilo se na vrstu ugovora kao važan faktor u definiranju odnosa zaposlenika i njihovog posla, odnosno radnog mjesta i organizacije u kojoj rade. Većini zaposlenika u Europi jedan je od primarnih ciljeva u karijeri potpisivanje ugovora na neodređeno vrijeme. Međutim, zadržavanje u jednom poduzeću dulji niz godina sve je rjeđa pojava te se zaposlenici moraju zadovoljiti kratkotrajnijim zapošljavanjima (Callea i sur., 2016). Sve veća prisutnost alternativnih vrsta zapošljavanja promijenila je način na koji pojedinci promatraju radne odnose i zaposlenja, ali mali broj autora istražuje vrstu radnog ugovora u kontekstu upravljanja ljudskim potencijalima. Znanje o načinu na koji vrsta radnog ugovora utječe na zaposlenikove stavove prema radnome mjestu, vjerojatnost napuštanja organizacije i drugih konstrukata važnih za organizacije trenutno nije opširno, ali je važno pri upravljanju ljudskim potencijalima. Ovo je istraživanje usmjereno upravo na vrstu zaposlenja kako bi se pokušale rasvijetliti nepoznanice koje još uvijek nisu razjašnjene.

Jedna od prednosti istraživanja jest i uzorak na kojem se istraživanje provodilo. Obuhvatile su se sve dobne skupine, odnosno ispitanici koji su tek počeli s radom, kao i ispitanici koji su na samome kraju radnog vijeka. Nadalje, ovo istraživanje provedeno je na zaposlenicima ugostiteljskog sektora koje obuhvaća širok spektar poslova, kao i razina obrazovanja potrebnih za obavljanje određenih poslova. Osim toga, sektor turizma i ugostiteljstva jedan je od strateških sektora u Hrvatskoj te snažno podupire gospodarstvo države. Imajući na umu da su zaposlenici važan dio uspješnosti organizacija u uslužnom sektoru, važno je ispitivati faktore čijom bi se regulacijom



moglo doprinijeti većoj učinkovitosti i angažiranosti zaposlenika na radnome mjestu.

Provedeno istraživanje sadrži nekoliko nedostataka. Istraživanje je provedeno na relativno malome broju ispitanika. Nunnally i Bernstein (1994) navode kako je za stabilnije rezultate potreban veći uzorak te, iako se veličina uzorka od 100 ispitanika može smatrati dovoljnom za generalizaciju, neke vrijednosti mogu biti prilično nepredvidljive kod uzoraka manjih od nekoliko stotina ispitanika. Također, odnos ispitanika zaposlenih putem ugovora na određeno i onih zaposlenih putem ugovora na neodređeno vrijeme nije ravnopravan što je također moglo imati efekta na dobivene rezultate.

Uzorak na kojem je istraživanje provedeno prilično je homogen. Svi ispitanici zaposleni su u ugostiteljskom sektoru, točnije u velikim kompanijama koje su specijalizirane za turizam. Pokazalo se kako je ugostiteljski sektor prilično nestabilan te je fluktuacija zaposlenika prilično visoka, a zaposlenici posao najčešće napuštaju zbog niskog zadovoljstva poslom, nedostatka motivacije i kontinuirano velikog opsega posla (Janes i Wisnom, 2011). Također se pokazuje kako osobe zaposlene u ugostiteljskom sektoru u odnosu na druge sektore rjeđe imaju priliku napredovati, učiti nove vještine i razvijati svoje kompetencije te posredno ne povećavaju svoju zapošljivost (Tsai, 2017). Osim toga, pokazuje se kako je razina nesigurnosti posla prilično niska kod zaposlenika u ugostiteljskom sektoru te su ta mjerenja stabilna kroz vrijeme (Tsai, 2017; Vujičić, Jovičić, Lalić, Gagić i Cvejanov, 2015).

Nadalje, važno je o rezultatima istraživanja razmišljati u kontekstu vremena i okolnosti u kojima je provedeno, a to je pandemija korona virusa. Pokazuje se kako je korona virus postavio velik izazov poslovnom svijetu te je potaknuo ekonomsku nesigurnost koja se odrazila na sve konstrukte ispitivane u ovom istraživanju. Istraživanja pokazuju kako je percipirana, odnosno subjektivna zapošljivost zaposlenika značajno snižena u jeku pandemije korona virusa (Buheji i Buheji, 2020; Khan i sur., 2021). Zaposlenici se suočavaju s neočekivanim preprekama koje objektivno smanjuju njihovu zapošljivost. Tržište rada se naglo promijenilo te su tražene kompetencije i vještine drukčije od onih koje su bile tražene do početka pandemije (Buheji i Buheji, 2020). Nadalje, regulative i propisi koji su stupili na snagu za vrijeme pandemije dovele su do otpuštanja radnika ili zapošljavanja na kraće vrijeme. Masovno otpuštanje radnika dovelo je do povećane nesigurnosti posla, budući da se zaposlenici više nisu mogli u potpunosti osloniti na stabilnost svog radnog mjesta, neovisno o kompetencijama, znanju i duljini staža (Guberina i Wang, 2021). Psihološki ugovor podlozan je promjenama kroz vrijeme, no moguće je da se u nepredvidivim i iznenadnim

situacijama poput krize može percipirati kršenje psihološkog ugovora, posebice ako je zaposlenik u sklopu psihološkog ugovora pretpostavio sigurnost zaposlenja (Diab-Bahman i Al-Enzi, 2020). Naposljetku, istraživanja pokazuju kako su posljedice pandemije korona virusa dovele do pada zadovoljstva poslom zbog prijetnje gubitka posla ili smanjenja prihoda (Nyanga i Chindanya, 2020). Pokazalo je kako je pandemija korona virusa imala značajan utjecaj na zaposlenike u ugostiteljskom sektoru i to ponajviše na nesigurnost posla koja je značajno porasla u odnosu na prethodna istraživanja (Khan i sur., 2021). Kako bi se ograničilo širenje virusa, većina država zatvorila je svoje granice i postavila zabrane putovanja što se direktno odrazilo na promet ugostiteljstva pojedinih država. Zbog drastično smanjenog broja turista, veliki broj poduzeća kojima je primarna djelatnost pružanje usluga morala je ili smanjiti prihode ili otpustiti dio radnika ili u potpunosti zatvoriti vrata do daljnjeg (Guberina i Wang, 2021).

Trenutna situacija moguće je objašnjenje za dobivene rezultate, budući da je stabilnost koju je nosio ugovor na neodređeno vrijeme u odnosu na ugovor na određeno vrijeme poljuljana ekonomskim posljedicama pandemije.

## **5.5. Preporuke i implikacije**

Model koji je ispitan u ovom istraživanju trenutno je jedinstven te navedene varijable u dosadašnjim istraživanjima nisu postavljane u odnos koji pretpostavlja ovaj model. Unatoč rezultatima koji nisu bili u skladu s pretpostavljenima, provedeno istraživanje doprinosi i teoriji, ali i praksi upravljanja ljudskim potencijalima. Istraživanja koja u odnos psihološke osnaženosti, kršenja psihološkog ugovora, zadovoljstva poslom, zapošljivosti i nesigurnosti posla uvode varijablu vrste radnog ugovora nisu mnogobrojna, a nalazi koji su tim istraživanjima dobiveni nisu jednoznačni.

Dobiveni rezultati također imaju implikacije na samu praksu upravljanja ljudskim potencijalima. Značajan doprinos psihološke osnaženosti u objašnjenju percipirane zapošljivosti ispitanika pokazuje koliko su postupci osnaživanja zaposlenika zaista važni u procesu zapošljavanja. Takvi nalazi stavljaju dodatan naglasak na važnost vrste rukovođenja i organizacijske klime u kojoj se podržavaju i facilitiraju proaktivna radna ponašanja (Plomp i sur., 2019). Zaposlenici koji doživljavaju da rukovoditelj i organizacija ulažu u njegov razvoj, potiču preuzimanje odgovornosti

i dopuštaju uključivanje zaposlenika u donošenje odluka češće su privrženiji organizaciji te je veća vjerojatnost da će ostati u kompaniji i razvijati se pomoću osnaženosti i zapošljivosti koju mu je pružila organizacija. Tada zaposlenici vraćaju ono što je u njih uloženo, pa je manja vjerojatnost da će kasniti s projektima ili izostajati s posla. Iz tog razloga potiču se aktivnosti koje direktno osnažuju zaposlenike te indirektno povećavaju njihovu zapošljivost i produktivno radno ponašanje (Bester i sur., 2015).

Značajan doprinos kršenja psihološkog ugovora u objašnjenju psihološkog ugovora također može biti važan faktor u razvoju upravljanja ljudskim potencijalima. Takav nalaz pokazuje kako, čak i ako organizacija ne pruža mogućnost dugoročnog zaposlenja, može postići zadovoljavajuć odnos sa zaposlenicima (Callea i sur., 2016). Poslodavci bi trebali obratiti pažnju na obećanja koja eksplicitno i implicitno daju zaposlenicima pri zapošljavanju, budući da ona kratkoročno mogu imati motivacijski efekt, no naknadno dolazi do percepcije kršenja psihološkog ugovora što može potaknuti nesigurnost posla i posljedice koje taj osjećaj sa sobom nosi. Nadalje, važno je spriječiti problem prije nego on nastane obraćanjem pažnje na psihološko stanje zaposlenika pomoću savjetodavnih programa koji se usmjeravaju na upravljanje ljutnjom, stresom i depresijom. Također, pokazalo se kako objašnjenje neispunjenja stavki psihološkog ugovora može umanjiti negativne posljedice koje bi to kršenje moglo imati na zaposlenike, a time i na samu organizaciju (Zhao i sur., 2007).

Nadalje, pokazalo se kako se na ovome uzorku značajno razlikuju percepcija zapošljivosti zaposlenika, nesigurnost posla i kršenje psihološkog ugovora ovisno o vrsti zaposlenja, odnosno ugovora kojim je zaposlenik vezan za organizaciju. Takvi nalazi svakako ukazuju na potreban oprez pri ophođenju sa zaposlenicima ovisno o vrsti ugovora kojom su vezani. Imajući na umu da se zaposlenici vezani ugovorom na određeno vrijeme češće osjećaju nesigurnima u svoj posao, potrebno je uložiti energiju u implementaciju programa razvoja karijere koji bi posljedično mogli dovesti i do više zapošljivosti zaposlenika koji su zaposleni putem ugovora na određeno vrijeme, budući da je i percepcija zapošljivosti niža kod zaposlenika zaposlenih putem ugovora na određeno u odnosu na kolege zaposlene na neodređeno vrijeme (Plomp i sur., 2019).

U budućim istraživanjima koja će se provoditi dok su posljedice korona virusa osjetne preporučljivo je ispitati i razinu stresa te, ukoliko se takva mjera konstruira, specifičan stres uzrokovan pandemijom korona virusa i posljedicama koje je ona prouzročila. Kontroliranjem posljedica korona virusa moguće je da bi se dobili reprezentativniji rezultati.

Također, valjalo bi istraživanje provesti na većem uzorku koje će obuhvaćati zaposlenike iz različitih područja i sektora. Nadalje, bilo bi dobro istraživanjem obuhvatiti i stilove rukovođenja koje zaposlenici prepoznaju kod svojih nadređenih, a takvu bi studiju bilo dobro provesti longitudinalno kako bi se dobili pouzdaniji rezultati.

Ovu temu svakako treba nastaviti istraživati, posebice na hrvatskom uzorku, budući da se većina istraživanja provodi na uzorcima u državama čija se ekonomija razlikuje od hrvatske.

## 6. ZAKLJUČAK

Cilj provedenog istraživanja bio je ispitati odnose psihološke osnaženosti, kršenja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom sa zapošljivošću i nesigurnosti posla te ispitati efekt vrste radnog ugovora na te odnose.

Povezanost navedenih varijabli ispitana je kod zaposlenika u ugostiteljskom sektoru. Kao što je i pretpostavljeno, sve ispitivane varijable pokazuju statistički značajnu povezanost pri čemu su psihološka osnaženost, zadovoljstvo poslom i nesigurnost posla međusobno pozitivno povezane, kao i kršenje psihološkog ugovora i nesigurnost posla.

Zatim je ispitano predviđaju li psihološka osnaženost, kršenje psihološkog ugovora i zadovoljstvo poslom percipiranu zapošljivost, odnosno nesigurnost posla. Postavljena hipoteza djelomično je potvrđena. Psihološka osnaženost značajno je doprinjela objašnjenju percipirane zapošljivosti te je kršenje psihološkog ugovora značajno doprinjelo objašnjenju nesigurnosti posla. S druge strane, suprotno postavljenoj hipotezi, kršenje psihološkog ugovora i zadovoljstvo poslom nisu značajno doprinjeli objašnjenju percipirane zapošljivosti, te psihološka osnaženosti i zadovoljstvo poslom nisu značajno doprinjeli objašnjenju nesigurnosti posla.

Ispitan je i moderatoski efekt vrste radnog ugovora na odnose među prediktorima i kriterijima. Postavljena hipoteza nije potvrđena te se pokazalo da vrsta radnog ugovora ne moderira navedene odnose.

Svakako se preporučuje provoditi daljnja istraživanja koja uključuju ovaj model kako bi se dobila cjelokupna slika koja može biti značajna za praksu razvoja ljudskih potencijala u organizaciji.

## 7. LITERATURA

- Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. i Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology* (Vol. 2). Los Angeles: Sage.
- Bal, M., de Lange, A., Jansen, P. i van der Velde, M. E. (2010). Age, the psychological contract, and job attitudes: a meta-analysis. *Gedrag en organisatie: tijdschrift voor sociale, arbeids en organisatie-psychologie*, 23(1), 44-72.
- Belias, D. i Koustelios, A. (2014). Leadership and job satisfaction: A review. *European Scientific Journal*, 10(8), 24-46.
- Bernstrøm, V. H., Drange, I. i Mamelund, S. E. (2018). Employability as an alternative to job security. *Personnel Review* 48(1).
- Berntson, E. i Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279-292.
- Bester, J., Stander, M. W. i Van Zyl, L. E. (2015). Leadership empowering behaviour, psychological empowerment, organisational citizenship behaviours and turnover intention in a manufacturing division. *Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-14.
- Beynon, M. J., Heffernan, M. i McDermott, A. M. (2012). Psychological contracts and job satisfaction: Clustering analysis using evidential c-means and comparison with other techniques. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 19(4), 247-273.
- Bloom, P. (2013). Fight for your alienation: The fantasy of employability and the ironic struggle for self-exploitation. *Ephemera: theory & politics in organizations*, 13(4), 785-807.
- Borman, W. C., Ilgen, D. R. i Klimoski, R. J. (2003). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12). New York: John Wiley & Sons.
- Buheji, M. i Buheji, A. (2020). Planning competency in the new normal—employability competency in post-COVID-19 pandemic. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 237-251.
- Callea, A., Urbini, F., Ingusci, E. i Chirumbolo, A. (2016). The relationship between contract type and job satisfaction in a mediated moderation model: The role of job insecurity and psychological contract violation. *Economic and Industrial Democracy*, 37(2), 399-420.

- 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.
- Cheng, G. H. L. i Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 57(2), 272-303.
- Chiesa, R., Fazi, L., Guglielmi, D. i Mariani, M. G. (2018). Enhancing sustainability: Psychological capital, perceived employability, and job insecurity in different work contract conditions. *Sustainability*, 10(7), 2475.
- Conger, J. A. i Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- De Cuyper, N., Baillien, E. i De Witte, H. (2009). Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying. *Work & Stress*, 23(3), 206-224.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H. i Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity 1. *Applied Psychology*, 57(3), 488-509.
- De Cuyper, N. i De Witte, H. (2007). Job insecurity among temporary versus permanent workers: Effects on job satisfaction, organizational commitment, life satisfaction and self-rated performance. *Work & Stress*, 21(1), 1-20. Cambridge: Cambridge University Press.
- De Cuyper, N. i De Witte, H. (2008). Job insecurity and employability among temporary workers: A theoretical approach based on the psychological contract. U K. Näswall, J. Hellgren i M. Sverke (Ur.), *The individual in the changing working life* (str. 88-107).
- De Cuyper, N., De Witte, H., Kinnunen, U. i Nätti, J. (2010). The relationship between job insecurity and employability and well-being among Finnish temporary and permanent employees. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 57-73.
- De Cuyper, N., Notelaers, G. i De Witte, H. (2009). Job insecurity and employability in fixed-term contractors, agency workers, and permanent workers: Associations with job satisfaction and affective organizational commitment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 193-205.

- De Cuyper, N., Piccoli, B., Fontinha, R. i De Witte, H. (2019). Job insecurity, employability and satisfaction among temporary and permanent employees in post-crisis Europe. *Economic and Industrial Democracy*, 40(2), 173-192.
- De Cuyper, N., Sulea, C., Philippaers, K., Fischmann, G., Iliescu, D. i De Witte, H. (2014). Perceived employability and performance: moderation by felt job insecurity. *Personnel Review*, 43(4), 536-552.
- De Cuyper, N., Van der Heijden, B. I. i De Witte, H. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: a matter of psychological contracts? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1486-1503.
- De Vos, A., De Stobbeleir, K. i Meganck, A. (2009). The relationship between career-related antecedents and graduates' anticipatory psychological contracts. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 289-298.
- Diab-Bahman, R. i Al-Enzi, A. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9), 909-927.
- Dickson, K. E. i Lorenz, A. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction of temporary and part-time nonstandard workers: A preliminary investigation. *Journal of behavioral and Applied Management*, 10(2), 166-191.
- Dries, N., Forrier, A., De Vos, A. i Pepermans, R. (2014). Self-perceived employability, organization-rated potential, and the psychological contract. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 565-581.
- Greenhalgh, L. i Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438-448.
- Gregson, T. (1987). Factor analysis of a multiple-choice format for job satisfaction. *Psychological Reports*, 61(3), 747-750.
- Guberina, T. i Wang, A. M. (2021). Entrepreneurial leadership impact on job security and psychological well-being during the COVID-19 pandemic: A conceptual review. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 6(6), 7-18.
- Hellgren, J., Sverke, M. i Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European journal of work and organizational psychology*, 8(2), 179-195.



- Hillage, J. i Pollard, E. (1998). Employability: developing a framework for policy analysis.
- Isaksson, K., De Cuyper, N., Bernhard Oettel, C. i De Witte, H. (2010). The role of the formal employment contract in the range and fulfilment of the psychological contract: Testing a layered model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 696-716.
- Janes, P. i Wisnom, M. (2011). Changes in tourism industry quality of work life practices. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 107-113.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Jiang, L. i Lavaysse, L. M. (2018). Cognitive and affective job insecurity: A meta-analysis and a primary study. *Journal of Management*, 44(6), 2307-2342.
- Khan, K. I., Niazi, A., Nasir, A., Hussain, M. i Khan, M. I. (2021). The effect of COVID-19 on the hospitality industry: The Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 30.
- Kinnunen, U., Mäkikangas, A., Mauno, S., Siponen, K. i Nätti, J. (2011). Perceived employability: Investigating outcomes among involuntary and voluntary temporary employees compared to permanent employees. *Career Development International*, 16(2), 140-160.
- Kirves, K., Kinnunen, U., De Cuyper, N. i Mäkikangas, A. (2014). Trajectories of perceived employability and their associations with well-being at work. *Journal of Personnel Psychology*, 13(1), 46-57.
- Krapić, N., Čoso, B. i Sušanj, Z. (2006). Crte ličnosti i stavovi prema radu i organizaciji kao prediktori tjelesnih simptoma zaposlenika. *Psihologijske teme*, 15(1), 81-100.
- Li, S. i Chen, Y. (2018). The relationship between psychological contract breach and employees' counterproductive work behaviors: the mediating effect of organizational cynicism and work alienation. *Frontiers in Psychology*, 9, 1273.
- 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.
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Fuxman, L. i Mohr, I. (2020). A motivational standpoint of job insecurity effects on organizational citizenship behaviors: A generational study. *Scandinavian journal of psychology*, 62(2), 267-275.

- Margaretić, M. (2015). *Organizacijska pravednost i psihološki ugovor*. (Diplomski rad). Odsjek za psihologiju, Filozofski fakultet Osijek, Sveučilište u Osijeku, Osijek.
- Maslić Seršić, D. i Tomas, J. (2015). Zapošljivost kao suvremena alternativa sigurnosti posla: teorije, nalazi i preporuke u području psihologije rada. *Revija za socijalnu politiku*, 22(1), 95-112.
- Maslić Seršić, D. i Trkulja, J. (2009). Nesigurnost posla kao predmet istraživanja u psihologiji: teorije, operacionalizacije, nalazi. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 18(3), 523-545.
- McDonald, D. J. i Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- Miles, J. i Shevlin, M. (2006). *Applying Regression & Correlation: A Guide for Students and Researchers*. London: Sage.
- Morrison, E. W. i Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. i Wright, P.M. (2010). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Nunnally, J.C i Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nyanga, T. i Chindanya, A. (2020). Covid 19 pandemic shifting the job satisfaction landscape among employees. *Business Excellence and Management*, 10(5), 168-176.
- Oljača, M. (2007). *Doživljaj nesigurnosti posla kod zaposlenih osoba različitih demografskih i radnih karakteristika*. (Diplomski rad). Odsjek za psihologiju, Filozofski fakultet Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb.
- Paul, R. J., Niehoff, B. P. i Turnley, W. H. (2000). Empowerment, expectations, and the psychological contract-managing the dilemmas and gaining the advantages. *The Journal of Socio-Economics*, 29(5), 471-485.
- Plomp, J., Tims, M., Khapova, S. N., Jansen, P. G. i Bakker, A. B. (2019). Psychological safety, job crafting, and employability: A comparison between permanent and temporary workers. *Frontiers in psychology*, 10, 974.

- Radojčić, S. (2016). *Odnos psihološke osnaženosti i zadovoljstva poslom*. (Diplomski rad). Odsjek za psihologiju, Filozofski fakultet Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Rijeka.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 41(4), 574-599.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. i Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of management Journal*, 37(1), 137-152.
- Robinson, S. L. i Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Rogelberg, S. G. (Ed.). (2007). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology* (Vol. 1). Los Angeles: Sage.
- Römgens, I., Scoupe, R. i Beusaert, S. (2020). Unraveling the concept of employability, bringing together research on employability in higher education and the workplace. *Studies in Higher Education*, 45(12), 2588-2603.
- Rothmann, S. i Cooper, C. L. (2008). *Organizational and Work Psychology*. London: Hodder Education.
- Rousseau, D. (2001). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29(4), 260-273.
- Seibert, S. E., Silver, S. R. i Randolph, A. W. (2004). Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.
- Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 43(6), 1911-1939.
- Silverthorne C. P. (2005). *Organizational Psychology in Cross-cultural Perspective*. New York: New York University Press.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- 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.

- Sverke, M., Hellgren, J. i Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of occupational health psychology*, 7(3), 242.
- Sverke, M., Hellgren, J., Näswall, K., Chirumbolo, A., De Witte, H., & Goslinga, S. (2004). Job insecurity and union membership: European unions in the wake of flexible production. Brussels: P.I.E.-Peter Lang.
- 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.
- Thorsteinson, T. J. (2003). Job attitudes of part-time vs. full-time workers: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 151-177.
- Tsai, Y. H. (2017). Travel agency managers' perceptions of tourism industry employability. *Journal of hospitality, leisure, sport & tourism education*, 20, 122-133.
- Van den Berg, P. T. i Wilderom, C. P. (2004). Defining, measuring, and comparing organisational cultures. *Applied Psychology*, 53(4), 570-582.
- Van der Heijden, B. I. i Bakker, A. B. (2011). Toward a mediation model of employability enhancement: A study of employee-supervisor pairs in the building sector. *The Career Development Quarterly*, 59(3), 232-248.
- Van der Heijden, B. I., Notelaers, G., Peters, P., Stoffers, J. M., De Lange, A. H., Froehlich, D. E. i Van der Heijde, C. M. (2018). Development and validation of the short-form employability five-factor instrument. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 236-248.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E. i De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592-605.
- Vujičić, D., Jovičić, A., Lalić, D., Gagić, S. i Cvejanov, A. (2015). The relation between job insecurity, job satisfaction and organizational commitment among employees in the tourism sector in Novi Sad. *Economic and Industrial Democracy*, 36(4), 633-652.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th Ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th Ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. i Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.