Karakteristike posla i proaktivna ličnost kao čimbenici subjektivne dobrobiti na poslu

Kovač, Dora

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Department of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Hrvatski studiji**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:111:988253

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
HRVATSKI STUDIJI
UNIVERSITY OF ZAGREB
CENTER FOR CROATIAN STUDIES

Repository / Repozitorij:

Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies

zir.nsk.hr

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

HRVATSKI STUDIJI

Dora Kovač

Karakteristike posla i proaktivna ličnost kao čimbenici subjektivne dobrobiti na poslu

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2018.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

HRVATSKI STUDIJI

Dora Kovač

Karakteristike posla i proaktivna ličnost kao čimbenici subjektivne dobrobiti na poslu

DIPLOMSKI RAD

Mentor: doc.dr.sc. Adrijana Bjelajac

Sumentor: doc.dr.sc. Maja Tadić Vujčić

Zagreb, 2018.

Karakteristike posla i proaktivna ličnost kao čimbenici subjektivne dobrobiti na poslu

Job characteristics and proactive personality as factors of work well-being

Sažetak

Osnovni cilj ovog istraživanja bio je ispitati čimbenike dobrobiti na poslu kod osoba na početku karijere i produbiti spoznaje o proaktivnoj ličnosti kao osobnom resursu unutar modela radnih zahtjeva i resursa. U istraživanju je sudjelovalo 160 zaposlenih osoba u dobi od 20 do 28 godina. Sudionici su ispunjavali bateriju upitnika koja se sastojala od Upitnika zadovoljstva poslom (Kunin, 1995), Utrecht skale radne angažiranosti (Schaufeli i Bakker, 2003), Skale pozitivnih i negativnih iskustava (Diener i sur., 2009), Skale radnih prepreka i izazova (Rodell i Judge, 2009), Skale radnih resursa (Bakker i sur., 2004) i Skale proaktivne ličnosti (Bateman i Crant, 1993). Rezultati su ukazali na to da su osobe na početku karijere visoko zadovoljne poslom, radno angažirane i proaktivne te da na poslu doživljavaju visoku razinu radnih resursa. Dobivena je značajna pozitivna povezanost radnih resursa i izazova s zadovoljstvom poslom, pozitivnim emocijama na poslu, proaktivnosti i radnom angažiranosti te su se radni resursi pokazali najboljim prediktorom radne angažiranosti. Radne prepreke pokazale su se negativno povezanima s radnom angažiranosti, zadovoljstvom poslom i doživljajem pozitivnih emocija. Nadalje, pokazali smo da će više radnih prepreka biti povezano s većim doživljajem negativnih emocija te višom proaktivnosti. Također su se radni resursi pokazali medijatorom u odnosu proaktivne ličnosti i radne angažiranosti. Prokativna ličnost pokazala se kao moderator u odnosu radnih prepreka i radne angažiranosti. Suprotno očekivanjima, proaktivna ličnost nije se pokazala moderatorom u odnosu radnih izazova i radne angažiranosti. Raspravljene su implikacije dobivenih rezultata i dani prijedlozi za buduća istraživanja dobrobiti na poslu osoba na početku karijere.

Ključne riječi: subjektivna dobrobit na poslu, radna angažiranost, teorija radnih zahtjeva i resursa, radne prepreke, radni izazovi, proaktivna ličnost, početak karijere

Abstract

The aim of this study was to examine factors that influence work well-being at the start of career and to further examine the role of proactive personality in the context of Job demands-resources model. 160 employed participants, ranging from the age of 20 to 28 years, completed a questionnaire consisting of Job Satisfaction Questionnaire (Kunin, 1995), Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli and Bakker, 2003), Scale of Positive and Negative Experience (Dinere et al., 2009), Hindrance and Challenge stressors scale (Rodell i Judge, 2009), Job Resources scale (Bakker et al., 2004) and Proactive personality scale (Bateman and Crant, 1993). Results showed that young employees are highly satisfied with their job, engaged, proactive and experience high levels of job resources. We found positive relation of job resources and challenges with positive emotions at work, proactivity and engagement. Job resources were the best predictor of work engagement. Hindrances were in negative relation with work engagement, job satisfaction, and positive emotions and related positively to negative emotions and proactivity. Job resources mediated the relationship between proactive personality and work engagment. Proactive personality moderated the impact of hindrances on work engagement. Proactive personality was not found as a moderator between challenge demands and work engagement. Implications of the results and suggestions for future research are discussed.

Key words: work related subjective well-being, work engagement, JD-R theory, challenges, hindrances, proactive personality, career start

Sadržaj

1. Uvod 2

1.1. Subjektivna dobrobit na poslu 4

1.1.1. Zadovoljstvo poslom 4

1.1.2. Emocije na poslu 5

1.1.3. Radna angažiranost 6

1.2. Teorija radnih zahtjeva i resursa u kontekstu početka karijere 7

1.2.1. Radni zahtjevi – prepreke i izazovi 9

1.3. Uloga osobnih resursa u modelu radnih zahtjeva i resursa 10

1.3.1. Proaktivna ličnost kao osobni resurs na poslu 12

2. Ciljevi i problemi 14

3. Metoda 16

3.1. Sudionici 16

3.2. Instrumenti 16

3.3. Postupak 19

4. Rezultati 21

4.1. Deskriptivna analiza 21

4.2. Ispitivanje razine i povezanosti različitih komponenata dobrobiti na poslu (radne angažiranosti, zadovoljstva poslom te pozitivnih i negativnih emocija na poslu) proaktivnosti te radnih resursa i zahtjeva (izazova i prepreka) kod mladih osoba na početku karijere 22

4.3. Ispitivanje mogućnosti predviđanja radne angažiranosti na temelju proaktivne ličnosti, radnih zahtjeva i radnih resursa 23

4.4. Ispitivanje medijacijske uloge radnih resursa u odnosu između proaktivne ličnosti i radne angažiranosti 25

4.5. Ispitivanje moderatorskog efekta proaktivne ličnosti u odnosu radnih prepreka i radne angažiranosti 26

4.6. Ispitivanje moderatorskog efekta proaktivne ličnosti u odnosu radnih izazova i radne angažiranosti 29

5. Rasprava 30

5.1. Ograničenja istraživanja i praktične implikacije rezultata 35

6. Zaključak 37

7. Literatura: 38

1. Uvod

Prosječna odrasla osoba na poslu provede čak trećinu života (Harter, Schmidt i Keyes, 2003) te je stoga poznavanje čimbenika koji utječu na načine na koji ljudi doživljavaju svoj posao i kako na poslu funkcioniraju od iznimne važnosti za kvalitetu života. S obzirom na vrijeme i energiju koju pojedinci troše na rad, iskustva vezana uz posao utječu na funkcioniranje pojedinca u radnoj i privatnoj okolini (Danna i Griffin, 1999) te su od važnosti ne samo za zaposlenike već i za organizacije (Kun, Balogh i Gerákné Krasz, 2017; Harter i sur., 2003).

Bakker i Oerlemans (2012) subjektivnu dobrobit na poslu konceptualiziraju kao subjektivnu percepciju koju zaposlenici imaju o svom poslu, pri čemu ona uključuje afektivna iskustva zaposlenika i kognitivnu procjenu podudarnosti radnog mjesta sa standardima i potrebama zaposlenika. Dosadašnja istraživanja ukazuju na to da je zaposlenikova subjektivna dobrobit na poslu važan prediktor produktivnosti zaposlenika i organizacije (Wright i Cropanzano, 2004; Wright, Cropanzano i Bonnet, 2007), apsentizma i fluktuacije u organizacijama (Cropanzano i Wright, 2001) te stavova prema poslu i izvedbe na poslu (Tov i Chan, 2012). Zaposlenike koji doživljavaju više razine dobrobiti na poslu karakterizira usmjerenost na ostvarivanje organizacijskih ciljeva, aktivno oblikovanje radne okoline kroz predlaganje poboljšanja i sposobnost održavanja kvalitetnih odnosa s kolegama (Tov i Chan, 2012). Nadalje, dobrobit na poslu pozitivno je povezana s produktivnosti, kreativnosti, suradnjom i višim prihodima (De Neve, Diener, Tay i Xuereb, 2013), dobrim zdravljem (Judge, Thoreson, Bono i Patton, 2001) te uspjehom u karijeri (Boehm i Lyubomirsky, 2008). Niske razine dobrobiti na poslu povezane su sa smanjenom produktivnosti, smanjenom sposobnosti donošenja odluka i češćim izostajanjem s posla (Boyd, 1997). Također, zaposlenici koji na poslu doživljavaju nižu razinu dobrobiti kontinuirano manje doprinose organizaciji (Price i Hoojiberg, 1992). Posljedice dobrobiti na poslu odražavaju se na različite aspekte poslovnog života zaposlenika, ali i na uspješnost organizacije. Polazeći od toga važno je produbiti spoznaje o čimbenicima dobrobiti na poslu.

Iako je dobrobit na poslu sve češće istraživana tema (Maddux, 2008), manji broj istraživanja bavi se ispitivanjem dobrobiti osoba na početku karijere (Verhofstadt i Omey, 2003; Grebner, Elfering, Semmer, Kaiser-Probst i Schlapbach, 2004; Grebner, Semmer i Elfering, 2005; Harvey, Blouin i Stout, 2005). Početak karijere važno je i zanimljivo razdoblje jer je često obilježen nesigurnošću zbog upoznavanja s novom okolinom i

nedostatno izgrađenim socijalnim mrežama i profesionalnim vještinama i znanjima (Rode, Arthaud-Day, Mooney, Near i Baldwin, 2008). Mlade osobe na početku karijere prolaze proces prilagodbe svojoj radnoj okolini (De Witte, Verhofstadt i Omey, 2007) zbog čega mogu doživljavati specifične, uz prilagodbu povezane stresore, poput nejasnoće radne uloge, neispunjenih očekivanja, preopterećenosti poslom i konflikta poslovnog i privatnog života (Saks i Ashfort, 2000).

Osim karakteristika posla i radne okoline za početak karijere važne su i osobne karakteristike, poput proaktivnosti, koje mogu pridonijeti prevladavanju izazova koje sa sobom nosi novost ove karijerne faze (Rode i sur., 2008; Harvey i sur., 2005). Rana radna iskustva mogu postaviti temelje za kasniji karijerni i osobni razvoj (Judge i Hurst, 2008) te se odraziti u nastavku radnog života (Barling i Kelloway, 1999; Loughlin i Barling, 2001). Naime, rana radna iskustva mogu utjecati na buduće stavove o poslu i radne navike i ponašanja (Loughlin i Barling, 2001). Također se pokazalo da je uspjeh na početku karijere povezan s kasnijim uspjehom u karijeri (Barling i Kelloway, 1999). Stoga je istraživanje čimbenika dobrobiti na poslu upravo na početku karijere važno jer omogućava prikupljanje spoznaja koje mogu poslužiti kao temelj za pozitivan i zdrav početak karijere (Frone, 2000). Istraživanja su pokazala da će sretni i zadovoljni zaposlenici biti uspješniji u poslu (Lyubomirsky, King i Diener, 2005). Nadalje, visoka subjektivna dobrobit doprinosi ostvarenju potencijala i boljem funkcioniranju ljudi u svim aspektima života pa tako i na poslu (De Neve i sur., 2013). Prema tome, ostvarivanje visoke dobrobiti već na početku karijere može imati pozitivne ishode u obliku ostvarivanja profesionalnog i osobnog potencijala.

Istraživanje iskustava i dobrobiti mladih osoba na početku karijere posebno je zanimljivo u hrvatskom socio-ekonomskom kontekstu. Naime, unazad nekoliko godina hrvatsko tržište rada karakterizira sve teža zapošljivost mladih osoba (Ledenko, 2017). Kao metoda rješavanja ovog problema uvedene su različite mjere poticanja zapošljavanja mladih. Unatoč tome, Ledenko (2017; str.1) navodi da „Čak i kad se zaposle, mladi ostaju na određeni način zarobljeni na dnu tržišta rada: s niskim plaćama, slabim mogućnostima za dugoročno zaposlenje i profesionalno napredovanje, što ih dovodi u rizik od siromaštva, propadanja njihovog ljudskog kapitala, rizika od dugoročne nezaposlenosti i socijalne isključenosti.” Navedeni ishodi mogu imati ozbiljne posljedice za mlade osobe koje započinju karijeru ako uzmemo u obzir da su prihodi (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw i Rich, 2010), percipirana sigurnost radnog mjesta (Origo i Pagani, 2009) i razvojne

mogućnosti na poslu (Adekola, 2011) značajno povezani s dobrobiti na radnom mjestu. Navedene spoznaje mogu navesti na zaključak da se mlade osobe koje započinju karijeru u Hrvatskoj nalaze u nepovoljnom položaju za ostvarivanje dobrobiti na poslu i s njome povezanih ishoda. Ovim istraživanjem nastojat ćemo produbiti spoznaje o dobrobiti na poslu na početku karijere i doprinijeti boljem razumijevanju čimbenika koji doprinose dobrobiti na poslu mladih osoba.

1.1. Subjektivna dobrobit na poslu

U skladu s postojećom literaturom i prevladavajućim teorijskim konceptima i istraživanjima, u ovom radu dobrobit na poslu definiramo kao višedimenzionalni konstrukt sastavljen od kognitivne i afektivne komponente (Bakker i Oerlemans, 2012). Kognitivna komponenta jest zadovoljstvo poslom te se odnosi na procjenu zadovoljstva poslom koje pojedinac doživljava. Afektivna komponenta odnosi se na osjećaje koje pojedinci doživljavaju na poslu te uključuje radnu angažiranost te pozitivne i negativne emocije na poslu. O visokoj razini dobrobiti na poslu možemo govoriti onda kad osobe procjenjuju da su zadovoljne svojim poslom te ujedno doživljavaju više pozitivnih, a manje negativnih emocija na poslu (Bakker i Oerlemans, 2012). Uz zadovoljstvo poslom, radnu angažiranost i pozitivne emocije kao pozitivne pokazatelje dobrobiti na poslu, u istraživanje smo uključili i negativne emocije kao negativni pokazatelj dobrobiti s ciljem dobivanja cjelokupne slike o emocionalnim iskustvima na poslu osoba na početku karijere.

1.1.1. Zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom čest je predmet istraživanja (Keller, 2013), možda čak i najistraživanja komponenta subjektivne dobrobiti na poslu (Bakker i Oerlemans, 2012). Zadovoljstvo poslom kao kognitivna procjena koju osoba donosi o svom poslu, negativno je povezano s apsentizmom i pozitivno s izvedbom na poslu (Judge i sur., 2001) te uključuje procjenu kompatibilnosti potreba, sposobnosti i osobnih resursa zaposlenika s njegovom radnom okolinom (Dawis, 2002). Zaposlenici koji procjenjuju da su zadovoljni svojim poslom doživljavaju visoke razine zadovoljstva, no istovremeno ih mogu karakterizirati ograničene razine energije i aspiracija (Grebner i sur., 2005). Ovakav nalaz upućuje na

važnost dopune istraživanja dobrobiti na poslu ispitivanjem afektivnih komponenti dobrobiti na poslu.

1.1.2. Emocije na poslu

Istraživanja dobrobiti u organizacijskom kontekstu dugo su vremena zanemarivala upravo područje emocija (Ashkanasy i Dorris, 2017). Ovakav istraživački trend nije opravdan ako uzmemo u obzir da radno okruženje nije ništa manje karakterizirano emocijama nego drugi aspekti života ljudi (Ashkanashy, Zerbe i Härtel, 2002). Radna okolina pruža brojne prilike za doživljaj emocija, kako pozitivnih tako i negativnih (Muchinsky, 2000).

Čest doživljaj pozitivnih emocija na poslu povezuje se s uspjehom u karijeri (Boehm i Lyubomirsky, 2008), dobrim procjenama od strane nadređenih (Cropanzano i Wright, 1999) i socijalnom podrškom kolega (Iverson, Olekalns, i Erwin, 1998). S druge strane, čest doživljaj negativnih emocija na poslu povezuje se s niskom angažiranosti (Frost, 2003) i s iscrpljenosti na poslu (Wright i Cropanzano, 1998).

Ipak, iako su pozitivne emocije važan aspekt dobrobiti na poslu, negativne emocije su također dio normalnog funkcioniranja na poslu u smislu procesiranja različitih potencijalno nepovoljnih i/ili zahtjevnih situacija. Negativne emocije mogu signalizirati prisutnost poteškoća koje treba prevladati (Ashkanasy i Dorris, 2017). Istraživanje dobrobiti zaposlenika u dobi od 18 do 26 godina pokazalo je da mladi zaposlenici doživljavaju više negativnih emocija, nego pozitivnih emocija na poslu pri čemu se doživljaj negativnih emocija smanjuje s dobi. Drugim riječima, s razvojem emocionalne otpornosti i prilagodbom na posao smanjuje se doživljaj negativnih emocija (Xiuming, Huajun, Hui, Gaffar, Kardaszewicz i Kaempfer, 2014). Negativne emocije postaju problematične kad nadvladavaju pozitivne duže vremena i kad negativno utječu na doživljavanje i funkcioniranje pojedinca. Sukladno tome, podjednako je važno ispitivati pozitivne i negativne emocija na poslu osoba na početku karijere.

1.1.3. Radna angažiranost

Radna angažiranost definira se kao pozitivno i ispunjavajuće mentalno stanje koje karakteriziraju visoka razine energije, posvećenosti i zaokupljenosti na poslu (Schaufeli, Salanova, González-Romá i Bakker, 2002). Koncept radne angažiranosti kao komponenete subjektivne dobrobiti posljednjih godina privlači sve veću pažnju istraživača (Bakker, Schaufeli, Leiter i Taris, 2008). Naime, radna angažiranost pokazala se povezanom s važnim organizacijskim ishodima kao što su izvedba na poslu (Christian, Garza & Slaughter, 2011, Xanthopoulou, Bakker, Demerouti i Schaufeli, 2009), produktivnost zaposlenika (Demerouti i Cropanzano, 2010), pozitivan stav prema poslu (Harter i sur., 2003), odanost organizaciji i motivacija za učenjem (Venter, Coetzee i Basson, 2013). Osim za zaposlenika, radna angažiranost ima vrijednost i za organizaciju budući da je pronađena kao prediktor uspjeha organizacije (Richman, 2006).

S obzirom na to da je radna angažiranost pozitivno mentalno stanje koje karakterizira visoka razina energije (Schaufeli i Bakker, 2010) angažirani zaposlenici mogu na poslu provoditi dulje vrijeme te pritom biti zadovoljni poslom (Aspinwall i Taylor, 1992) i izbjeći doživljaj negativnih ishoda kao što je radoholizam (Innanenen, Tolvanen, Salmela-Aro, 2014). Angažirane zaposlenike karakterizira entuzijazam i energičnost te uključenost i posvećenost poslu (Innanen i sur., 2014). Visoko angažirani zaposlenici ulažu fizičku, emocionalnu i mentalnu energiju u svoj rad što je povezano s optimalnom izvedbom i doživljajem pozitivnih emocija na poslu (Kahn, 1990; Gorgievski i Hobfoll, 2008). Zaposlenici koji doživljavaju visoke razine angažiranosti svoj posao vide kao izazov, spremni su ulagati trud u ono što rade, ustraju kad su suočeni s poteškoćama (Bakker i sur., 2008) te su uspješniji i učinkovitiji u izvedbi radnih zadataka nego svoji manje angažirani kolege (Buitendach, Bobat, Muzvidziwa i Kanengoni, 2016). Radnu angažiranost važno je razlikovati od radoholizma. I radnu angažiranost i radoholizam karakteriziraju visoke razine energije. Za razliku od radoholizma, radna angažiranost predstavlja pozitivno i ispunjavajuće mentalno stanje, dok je za radoholizam karakteristična opsesivna potreba za radom koja iscrpljuje energiju zaposlenika (Bakker i Oerlemans, 2012).

Istraživanje radne angažiranosti na početku karijere važno je zbog izazova koje ovo karijerno razdoblje podrazumijeva. Pred osobama na početku karijere nalaze se zadaci poput upoznavanja i usklađivanja s organizacijom, učenja posla i planiranja karijere zbog čega ova populacija može biti izložena većem riziku od sagorijevanja na poslu (Innanen i sur., 2014).

Uspješno prevladavanje razvojnih zadataka na početku karijere rezultirat će radnom angažiranosti (Salmela-Aro i Nurmi, 2004). Podaci upućuju na mali broj visoko angažiranih zaposlenika na početku karijere. Naime u istraživanju koje je provela GfK Custom Research agencija (2011) pokazalo se da je samo 21% zaposlenika u dobi od 18 do 29 godina visoko radno angažirano. Mogući razlog niske angažiranosti jesu vrijednosti i očekivanja koje mladi zaposlenici imaju o svom poslu. Naime, pokazalo se da je mladim zaposlenicima najvažnije da su na poslu prisutni čimbenici poput prilika za učenje i razvoj, kvalitetnog vodstva i mentorstva, interesa za posao i prilika za napredovanje. Nepostojanje navedenih čimbenika na poslu može rezultirati ne-angažiranošću i manjim osjećajem uživljenosti u posao (Rigoni i Adkins, 2016). S obzirom na brojne prednosti radne angažiranosti za zaposlenike i organizacije, u ovom radu posebno ćemo se usredotočiti na istraživanje čimbenika koji podržavaju stvaranje i održavanje visoke radne angažiranosti na poslu.

1.2. Teorija radnih zahtjeva i resursa u kontekstu početka karijere

Karakteristike posla ključne su za dobrobit, izvedbu i motivaciju zaposlenika (Humprey, Nahrgang i Morgeson, 2007). U ovom istraživanju kao teorijsko polazište za ispitivanje karakteristika posla koristimo Teoriju radnih zahtjeva i resursa (eng. *The Job Demands – Resources Model*) (Bakker i Demerouti, 2007). Od svoje pojave početkom 2000-tih godina ova teorija postala je izrazito popularna među istraživačima dobrobiti na poslu (Demerouti, Bakker, Nachreiner, i Schaufeli, 2001), a razlog tome su fleksibilnost i široka primjenjivost teorije, kako u istraživačke tako i u praktične svrhe (Schaufeli, 2017). Iako je ova teorija početno razvijena s ciljem boljeg razumijevanja sagorijevanja na poslu, model je vrlo skoro nadograđen i konceptom radne angažiranosti (Schaufeli, 2017) te se često korisiti s ciljem predviđanja radne angažiranosti, a posljedično i organizacijske izvedbe (Bakker i Demerouti, 2007).

Prema teoriji radnih zahtjeva i resursa svaki posao uključuje različite zahtjeve i resurse (Bakker i Demerouti, 2007). Radni zahtjevi definiraju se kao fizički, psihički, socijalni i organizacijski aspekti posla koji zahtijevaju kontinuirano ulaganje fizičkog i/ili psihičkog (kognitivnog i emocionalnog) napora. Radni resursi odnose se na fizičke, psihičke, socijalne ili organizacijske aspekte posla koji potpomažu ostvarenje radnih ciljeva, ublažavaju utjecaj radnih zahtjeva i pripadajućih fizičkih i psihičkih posljedica ili potiču osobni rast, učenje i razvoj (Schaufeli i Bakker, 2004).

Radni zahtjevi i resursi pokretači su dvaju procesa važnih za dobrobit na poslu (Bakker i Demerouti, 2014). Prvi je *proces narušavanja zdravlja* koji pretpostavlja da će zahtjevni poslovi ili poslovi koje karakterizira kronični doživljaj radnih zahtjeva dovesti do iscrpljivanja mentalnih i fizičkih snaga zaposlenika što može rezultirati smanjenjem energije ili zdravstvenim problemima. Drugi je *motivacijski proces* koji pretpostavlja da radni resursi imaju motivacijski potencijal i rezultiraju visokom radnom angažiranosti, niskim razinama cinizma i odličnom izvedbom na poslu (Demerouti i Bakker, 2011). Uz proces narušavanja zdravlja i motivacijski proces, model postulira važnost interakcije radnih zahtjeva i resursa za dobrobit na poslu. Naime, radni resursi mogu djelovati kao zaštitni faktor u odnosu radnih zahtjeva i s njima povezanih napora (Demerouti i Bakker, 2011). Konkretno, istraživanja su pokazala da radni resursi poput socijalne podrške, autonomije, povratne informacije o izvedbi i prilike za razvoj mogu ublažiti utjecaj radnih zahtjeva na sagorijevanje na poslu (Bakker, Demerouti i Euwema, 2005; Xanthopoulou, Bakker, Dollard, Demerouti, Schaufeli, Taris, Schreurs, 2007). Zaposlenici koji na raspolaganju imaju brojne radne resurse bolje će se nositi sa zahtjevima na radnom mjestu (Bakker i Demerouti, 2014). Druga interakcija unutar modela radnih zahtjeva i resursa odnosi se na situaciju u kojoj radni zahtjevi djeluju kao osnaživač u odnosu radnih resursa i motivacijskih ishoda. Naime, pokazalo se da je pozitivni utjecaj radnih resursa na radnu angažiranost najsnažniji u slučaju doživljaja visokih radnih zahtjeva (Bakker i Demerouti, 2007). Ovakav odnos radnih zahtjeva i resursa može se objasniti teorijom očuvanja resursa (eng. *Conservation of Resources theory*; Hobfoll, 2002). Hobfoll-ova (2002) teorija objašnjava motivacijski proces kojim pojedinci stječu nove resurse i održavaju postojeće pri čemu resursi ne predstavljaju izdvojene karakteristike već su u stalnoj interakciji s drugim čimbenicima u okolini. Nadalje, Hobfoll (2002) ističe da resursi postaju posebno važni u situacijama u kojima su osobe suočene s gubitkom istih.

Radni resursi općenito su se pokazali najboljim prediktorom užitka u poslu, motivacije i radne angažiranosti (Bakker i Demerouti, 2007; Xanthopoulou i sur., 2009). Nadalje, radni resursi doprinose ostvarenju osnovnih psiholoških potreba za autonomijom, povezanošću i kompetentnošću (Deci & Ryan, 2000). Prisutnost resursa na poslu doprinijet će radnoj angažiranosti dok će izostanak istih za posljedicu imati ciničan stav prema poslu (Baker i Demerouti, 2007). Radni zahtjevi poput vremenskih pritisaka i preopterećenosti poslom pokazali su se pozitivno povezanima sa sagorijevanjem na poslu (Bakker i Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, 2014). Ovakvi nalazi u skladu su sa spoznajama o radnim zahtjevima kao čimbenicima koji troše energiju i smanjuju dobrobit na poslu (Bakker,

Demerouti i Verbeke, 2004). Povezanost radnih zahtjeva i radne angažiranosti najčešće nije statistički značajna, a ponekad može biti pozitivna ili negativna (Schaufeli i Taris, 2014) zbog čega možemo zaključiti o nekonzistentnosti nalaza o odnosu radnih zahtjeva i angažiranosti. Drugim riječima, takvi nalazi ukazuju na postojanje različitih vrsta radnih zahtjeva.

U istraživanju Grebner i suradnika (2004) pronađeno je da se osobe na početku karijere na poslu najčešće susreću sa socijalnim stresorima, pretrpanošću poslom, problemima sa suradnjom i problemima s organizacijom posla. Nadalje su kronični stresori, poput preopterećenosti poslom, vremenskog pritiska, problema s organizacijom posla i socijalnih problema, pronađeni kao negativni prediktor dobrobiti na poslu (Grebner i sur., 2004). U drugom istraživanju Grebner i suradnika (2005) koje se bavi dobrobiti na poslu mladih osoba na početku karijere pronađena je značajna pozitivna povezanost kontrole na poslu sa zadovoljstvom poslom. Važnima za dobrobit osoba na početku karijere pokazali su se resursi poput autonomije te raznolikosti i kompleksnosti radnih zadataka (Keller i Semmer, 2013). Osim toga, rezultati dobiveni u istraživanju Keller i Semmer (2013) upućuju na to da za mlade osobe koje započinju karijeru, nije dovoljna samo prisutnost radnih resursa već je za dobrobit ključan i razvoj resursa na poslu. Na temelju dosadašnjih spoznaja možemo zaključiti da će doživljaj zahtjeva na poslu imati negativan učinak na dobrobit mladih osoba na početku karijere. S druge strane, prisutnost određenih resursa na poslu može biti važna za ostvarivanje dobrobiti, posebno ako organizacije pridaju pažnju razvoju tih resursa kroz vrijeme.

1.2.1. Radni zahtjevi – prepreke i izazovi

Nedosljednosti u povezanosti radnih zahtjeva i radne angažiranosti upućuju na zaključak da nisu svi radni zahtjevi jednaki (Schaufeli i Taris, 2014). S ciljem razlikovanja radnih zahtjeva, u model radnih zahtjeva i resursa uključen je koncept radnih izazova i prepreka (Podsakoff, LePine i Le Pine, 2007). Crawford, LePine i Rich (2010) razlikuju radne izazove (npr. količina posla, vremenski pritisak i odgovornost) i radne prepreke (npr. nejasnoća uloge i konflikt uloge). Iako su i izazovi i prepreke zahtjevni aspekti posla, izazovi se procjenjuju kao pozitivni te doprinose stručnosti zaposlenika, osobnom razvoju i povezani su sa budućim dobicima (Schaufeli i Taris, 2014). Radni izazovi zahtijevaju visoku razinu energije zaposlenika, ali ih istovremeno potiču na ulaganje truda u posao budući da rezultiraju postizanjem ciljeva i zadovoljstvom (Van den Broeck, Cuyper, De Witte i

Vansteenkiste, 2010). S obzirom na pozitivno vrednovanje radnih izazova, Schaufeli i Taris (2014) radne izazove kategoriziraju kao resurse unutar modela radnih zahtjeva i resursa. Radne prepreke smatraju se rizičnim faktorima koji iscrpljuju energiju zaposlenika (Van den Broeck i sur., 2010) te kao takve imaju negativnu konotaciju za dobrobit na poslu jer ometaju razvoj, učenje i postizanje ciljeva (Schaufeli i Taris, 2014).

Budući da i radni izazovi i radne prepreke podrazumijevaju utrošak energije i osobnih resursa zaposlenika, obje vrste radnih zahtjeva pokazale su se povezanima s narušavanjem zdravlja, emocionalnom iscrpljenošću i fizičkim simptomima (LePine, LePine i Jackson, 2004; Podsakoff i sur., 2007). Ipak, za radne izazove karakteristična je pozitivna povezanost sa zadovoljstvom poslom, motivacijom i izvedbom na poslu te negativna povezanost s fluktuacijom zaposlenika. Radni izazovi također rezultiraju pozitivnim emocijama i stavovima (Boswell, Olson-Buchanan i LePine, 2004; Cavanaugh, Boswell, Roehling i Boudreau, 2000). S druge strane za radne prepreke pronađena je negativna povezanost sa zadovoljstvom poslom, motivacijom i izvedbom na poslu te pozitivna povezanost s procesima narušavanja zdravlja (LePine i sur., 2004; Podsakoff i sur., 2007). Nadalje, meta-analiza Crawford i suradnika (2010) pokazala je da su radne prepreke negativno, a radni izazovi pozitivno povezani s radnom angažiranosti. Sukladno tome može se zaključiti da povezanost radnih zahtjeva i radne angažiranosti ovisi o vrsti radnih zahtjeva (Schaufeli i Taris, 2014).

1.3. Uloga osobnih resursa u modelu radnih zahtjeva i resursa

Osobni resursi definiraju se kao aspekti osobnosti pojedinca koji su povezani sa otpornošću te omogućavaju uspješnu kontrolu i utjecaj pojedinca nad svojom okolinom (Hobfoll, Johnson, Ennis i Jackson, 2003). S razvojem modela radnih zahtjeva i resursa prepoznata je važnost istraživanja osobnih resursa kao čimbenika dobrobiti na poslu. Ako uzmemo u obzir da je cjelokupno ljudsko ponašanje rezultat interkacije osobnih i okolinskih čimbenika (Schaufeli i Taris, 2014) te da osobni resursi igraju važnu ulogu u prilagodbi ljudi na radnu okolinu (Hobfoll, 1989; Judge, Locke i Durham, 1997), logično se nameće važnost uklapanja osobnih resursa u istraživanje dobrobiti na poslu. Osobni resursi imaju jednako važnu ulogu u objašnjenju radne angažiranosti kao i radni resursi (Xanthopoulou i sur., 2007; Xanthopoulou i sur., 2009), no kako navode Schaufeli i Taris (2014) njihova uloga unutar modela još nije dovoljno razjašnjena. Iz navedenih razloga u ovo istraživanje, uz radne

zahtjeve i resurse kao karakteristike posla, uključili smo i osobne resurse s ciljem osvjetljavanja njihove uloge unutar modela radnih zahtjeva i resursa.

Osobni resursi mogu se dovesti u usporedbu s radnim resursima utoliko što potpomažu ostvarenje radnih ciljeva te potiču osobni rast i razvoj (Schaufeli i Taris, 2014). Osobni resursi poput samoefikasnosti, organizacijskog samopouzdanja, optimizma (Xanthopoulou i sur., 2007), aktivnog suočavanja (Bakker i Demerouti, 2008) i psihološkog kapitala (Vink, Ouweneel i Le Blanc, 2011) pokazali su se pozitivno povezanima s radnom angažiranosti i negativno povezanima sa sindromom izgaranja na poslu. Osim izravnog utjecaja osobnih resursa na dobrobit na poslu, Xanthopoulou i suradnici (2007) predlažu još dva mehanizma djelovanja osobnih resursa unutar modela radnih zahtjeva i resursa. Naime, osobni resursi mogu imati ulogu moderatora ili medijatora u odnosu između karakteristika posla i dobrobiti na poslu. Moderatorski efekt osobnih resursa do sada je najčešće ispitivan u odnosu između nepovoljnih radnih karakteristika i negativnih ishoda te dobiveni rezultati upućuju na to da se zaposlenici s razvijenim osobnim resursima bolje nose sa zahtjevnim situacijama na poslu zbog čega su bolje zaštićeni od negativnih ishoda povezanih s radnim zahtjevima (Van Yperen i Snijders, 2000; Pierce i Gardner, 2004; Makikangas i Kinnunen, 2003). Ideja o osobnim resursima kao medijatorima u modelu radnih zahtjeva i resursa podrazumijeva karakteristike posla kao prethodnice osobnih resursa što bi značilo da prisutnost radnih resursa može aktivirati osobne resurse koji će zatim dovesti do poželjnih psiholoških i organizacijskih ishoda (Xanthopoulou i sur., 2007). Ipak, nalazi vezani uz medijacijsku ulogu osobnih resursa u modelu nisu dosljedni. Naime, osobne resurse moguće je proučavati i kao prethodnike dobrobiti na poslu što bi značilo da prisutnost osobnih resursa može aktivirati radne resurse posredstvom kojih se ostvaruje dobrobit na poslu (Lorente, Salanova, Martinez i Vera, 2014). Ovakva pretpostavka u skladu je sa Socijalno-kognitivnom teorijom (Bandura, 1997) koja pretpostavlja da osobni resursi utječu na to kako ljudi doživljavaju i reagiraju na svoju okolinu. U ovom slučaju osobni resursi definiraju se kao prethodnice radnih resursa. Prisutnost osobnih resursa jača uvjerenje zaposlenika da mogu upravljati efikasno svojom okolinom zbog čega će percipirati i visoku razinu radnih resursa (Lorente i sur., 2014) što će rezultirati višom angažiranosti i dobrom izvedbom na poslu (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou i Bakker, 2010).

1.3.1. Proaktivna ličnost kao osobni resurs na poslu

U ovom istraživanju fokusirali smo se na proaktivnu ličnost kao osobni resurs unutar modela radnih zahtjeva i resursa. Bateman i Crant (1993) proaktivnu ličnost definiraju kao dispoziciju osobe prema proaktivnom ponašanju, utemeljenu na ljudskoj potrebi za upravljanjem i kontrolom vlastite okoline. Proaktivnu ličnost karakterizira relativna neograničenost situacijskim utjecajima i poticanje promjena u okolini. Proaktivne osobe traže prilike, pokazuju inicijativu, poduzimaju akcije i od njih ne odustaju dok ne ostvare željene promjene (Bateman i Crant, 1993). Konstrukt proaktivne ličnosti očituje se u brojnim proaktivnim ponašanjima i kognicijama (Seiber, Crant i Kraimer, 1999) kojima je zajednički čimbenik motivacija za direktnim utjecanjem na okolinu (Bateman i Crant, 1993).

Proaktivnost na poslu važna je za uspjeh pojedinca i organizacije (Ashford i Black 1996; Crant 2000; Kim, Cable i Kim, 2005), a proaktivno ponašanje posebice ima važnu ulogu u modernim organizacijama koje karakteriziraju brze promjene i sve veća samostalnost zaposlenika (Sonnentag, 2003). Naime, proaktivna ličnost pokazala se povezanom s uspjehom u karijeri (Seibert i sur., 1999), inovacijama (Seibert, Kraimer i Crant, 2001), izvedbom na poslu (Chan 2006; Thompson 2005), timskim učinkom (Becherer i Maurer, 1999), zadovoljstvom poslom (Fuller i Marler, 2009) i radnom angažiranosti (Li, Zhong, Chen, Xie i Mao, 2014). Proaktivna ličnost pokazala se povezanom s uspjehom i na početku karijere (Rode i sur., 2008). Proaktivne mlade zaposlenike moguće je okarakterizirati kao osobe koje streme pozitivnim iskustvima i ishodima na poslu te aktivno provode promjene koje doprinose njihovom razvoju (Harvey i sur., 2006). Nadalje, za proaktivne osobe tipična je brza prilagodba novoj okolini što se može pokazati ključnim za prevladavanje izazova na početku karijere (Rode i sur., 2008). Istraživanja su pokazala da proaktivne osobe na početku karijere imaju pozitivniji pristup svojim novim radnim ulogama zbog čega lakše prolaze proces prilagodbe i doživljavaju pozitivnije osobne ishode (Kammeyer-Mueller i Wanberg 2003; Morrison 1993). Nadalje se proaktivnost na početku karijere pokazala povezanom s većom jasnoćom uloge, socijalnom integracijom i boljim savladavanjem zadataka (Morrison, 1993). Uzevši u obzir navedene spoznaje važno je nadopuniti model radnih zahtjeva i resursa ispitivanjem uloge proaktivne ličnosti na početku karijere. U ovom istraživanju razmotrit ćemo stajalište o osobnim resursima, konkretno proaktivnoj ličnosti, kao prethodnici radnih resursa i dobrobiti na poslu. Takvo stajalište u skladu je s nalazima dosadašnjih istraživanja (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti i Schaufeli, 2009a; Lorente, Salanova, Mart´ınez i

Schaufeli, 2008; Vera, Salanova i Lorente, 2012) koja su osobne resurse pronašla kaoo čimbenik koji prethodi dobrobiti na poslu.

2. Ciljevi i problemi

Cilj

Osnovi cilj ovog istraživanja jest bolje razumjeti u kojoj mjeri mlade osobe na početku karijere doživljavaju različite komponente subjektivne dobrobiti na poslu (radnu angažiranost, zadovoljstvo poslom te pozitivne i negativne emocije na poslu) te u kojoj su mjeri odnosi između njihove proaktivnosti i radnih zahtjeva (prepreka i izazova) i resursa povezani s razinom njihove dobrobiti na poslu. Nadalje, istraživanje ima za cilj ispitati ulogu proaktivne ličnosti kao osobnog resursa i potencijalnog moderatora u odnosu radnih zahtjeva (prepreka i izazova) i radnih resursa s radnom angažiranosti. Na temelju postavljenih ciljeva i dosadašnjih spoznaja i teprijskih koncepata, istraživanje ima sljedeće konkretne probleme i hipoteze:

1.Ispitati razinu i povezanost različitih komponenata dobrobiti na poslu (radne angažiranosti, zadovoljstva poslom te pozitivnih i negativnih emocija na poslu), proaktivnosti te radnih resursa i zahtjeva (izazova i prepreka) kod mladih osoba na početku karijere.

Hipoteza 1: Radni resursi i radni zahtjevi – izazovi pozitivno su povezani s radnom angažiranosti, zadovoljstvom poslom, pozitivnim emocijama na poslu i proaktivnosti (1a). Radni zahtjevi - prepreke negativno su povezani s radnom angažiranosti, zadovoljstvom poslom, pozitivnim emocijama na poslu te pozitivno povezani s negativnim emocijama i proaktivnosti (1b).

2. Ispitati u kojoj mjeri proaktivnost, radni resursi i radni zahtjevi (izazovi i prepreke) mogu predvidjeti radnu angažiranost.

Hipoteza 2: Radnu angažiranost moguće je predvidjeti na temelju proaktivnosti, radnih resursa i radnih zahtjeva (izazova i prepreka) (2a). Radni resursi najbolji su prediktor radne angažiranosti na poslu (2b).

3.Ispitati imaju li radni resursi ulogu medijatora u odnosu između proaktivnosti i radne angažiranosti.

Hipoteza 3: Radni resursi imaju medijacijsku ulogu u odnosu između proaktivnosti i radne angažiranosti. Visoka proaktivnost povezana je s više radnih resursa, čime se ostvaruje povljnija radna okolina i doživaljava visoka radna angažiranost.

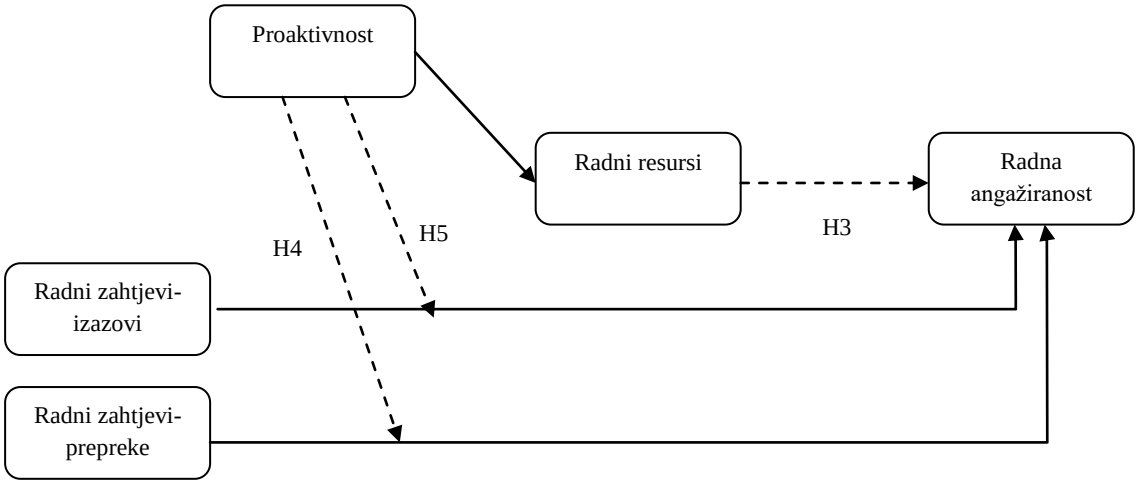
4. Ispitati moderira li proaktivna ličnost odnos između radnih prepreka i radne angažiranosti.

Hipoteza 4: Proaktivna ličnost moderira odnos između radnih zahtjeva – prepreka i radne angažiranosti. Konkretno, negativni odnos između radnih prepreka i radne angažiranosti slabiji je kod visoko nego nisko proaktivnih osoba. Proaktivnost djeluje kao zaštitni faktor u slučaju visokih radnih prepreka.

5.Ispitati moderira li proaktivna ličnost odnos između radnih izazova i radne angažiranosti.

Hipoteza 5: Proaktivna ličnost moderira odnos između radnih zahtjeva – izazova i radne angažiranosti. Konkretno, pozitivni odnos između radnih izazova i radne angažiranosti je jači kod visoko proaktivnih nego kod nisko proaktivnih osoba. Proaktivna ličnost djeluje kao osnaživač u slučaju doživljaja visokih radnih izazova. Kad je razina radnih izazova visoka, proaktivne osobe bit će više radno angažirane nego manje proaktivne osobe.

Slika 1. *Grafički prikaz moderatorskog i medijacijskog efekta*



3. Metoda

3.1. Sudionici

Ukupan broj sudionika koji je sudjelovao u istraživanju jest 168. S obzirom da ciljanu populaciju ovog istraživanja predstavljaju osobe koje se nalaze na početku karijere, kao uvjet za sudjelovanje postavljen je raspon dobi od 18 do 28 godina. Iz daljnje obrade podataka isključeno je 8 ispitanika koji nisu udovoljavali postavljenom uvjetu. Nakon isključivanja ispitanika koji ne spadaju u ciljanu populaciju, ukupan broj sudionika iznosi 160, od kojih je 119 ženskog spola te 41 muškog spola. Raspon dobi ispitanika u uzorku kreće se od 20 do 28 godina *(M* = 25.88, *SD* = 1.609). U istraživanju su sudjelovale zaposlene osobe koje rade najmanje 30 sati tjedno. Od ukupnog broja sudionika, najveći broj čine psiholozi (*N* = 56) i ekonomisti (*N* = 39). Manji dio uzorka čine ostale struke (npr. arhitekti, pravnici, inžinjeri informatike, inžinjeri elektrotehnike).

Tablica 1. *Sociodemografska obilježja uzorka (N*=160*)*

		N	%
Spol	Ženski	119	74.4
	Muški	41	25.6
Stupanj obrazovanja	Srednja stručna sprema	11	6.9
	Prvostupnica/Prvostupnik	42	26.3
	Magistra/Magistar	107	66.9
Broj zaposlenja u struci	Prvo	90	56.3
	Drugo	47	29.4
	Treće	11	6.9
	Nije zaposlenje u struci	9	5.6

3.2. Instrumenti

Podaci su prikupljeni putem posebno kreiranog online upitnika nazvanog „Početak karijere i zadovoljstvo poslom“ na servisu *Google Docs*. Upitnik se sastojao od čestica za prikupljanje informacija o općim karakteristikama posla i sociodemografskim obilježjima uzorka te 6 validiranih skala.

Subjektivna dobrobit na poslu

Za procjenu subjektivne dobrobiti na poslu korištene su međunarodno validirane relevantne mjere kognitivne (zadovoljstvo poslom) i afektivne (sreća na poslu i radna angažiranost) komponente subjektivne dobrobiti. Primijenjeni mjerni instrumenti su Upitnik zadovoljstva poslom (Kunin, 1995), Utrecht skala radne angažiranosti (Schaufeli i Bakker, 2003) i Skala pozitivnih i negativnih iskustava (Diener i sur., 2009).

Zadovoljstvo poslom. S ciljem mjerenja zadovoljstva poslom korištena je jedna čestica „Uzimajući sve u obzir, koliko ste zadovoljni svojim poslom općenito?" (Kunin, 1995). Zadovoljstvo poslom procjenjivano je na skali od 1 („U potpunosti sam nezadovoljan/na") do 7 („U potpunosti sam zadovoljan/na"). Viši rezultat na skali upućuje na veće zadovoljstvo poslom, dok niži rezultat upućuje na nižu razinu zadovoljstva poslom.

Radna angažiranost. Radna angažiranost mjerena je Utrecht skalom radne angažiranosti (*Utrecht Work Engagement Scale; UWES-9*, Schaufeli i Bakker, 2003). Korištena skala sastoji se od 9 čestica. Sudionici procjenjuju svoje slaganje s tvrdnjama navedenim u česticama na skali od 1 („Nikad") do 7 („Uvijek") pri čemu veća vrijednost označava veću razinu radne angažiranosti. Utrecht skala radne angažiranosti sastoji se od tri subskale kojima se mjere tri temeljne dimenzije radne angažiranosti: Energičnost („Na svom poslu osjećam snagu i energičnost"), Posvećenost („Sretan/na sam kad intenzivno radim") i Zaokupljenost („Znam se potpuno zadubiti u svoj posao"). Svaka subskala sastoji se od tri čestice. Ukupan rezultat na Utrecht skali radne angažiranosti računa se kao zbroj rezultata na pojedinačnim česticama pri čemu se raspon rezultata kreće od 9 do 63. Viši rezultat na skali upućuje na višu razinu radne angažiranosti. Prema Schaufeli i Bakker (2003) pouzdanost *UWES-9* skale kreće se u rasponu od α = .89 do α = .97, dok Tadić (2014) izvještava o pouzdanosti skale na hrvatskom uzorku α = .95 Pouzdanost skale u ovom istraživanju iznosi α = .92.

Pozitivne i negativne emocije na poslu. Skala pozitivnih i negativnih iskustava (*Scale of Positive and Negative Experience; SPANE*, Diener i sur., 2009) korištena je za mjerenje pozitivnih i negativnih emocija na poslu. Skala se sastoji od 12 čestica kojima se procjenjuje doživljaj pozitivnih i negativnih emocija. Doživljaj pozitivnih emocija procjenjuje pomoću 6 čestica (npr. pozitivno, dobro, radosno) i negativnih emocija pomoću 6 čestica (negativno, loše, tužno). Od sudionika se traži da na skali od 1 („Nikad ili vrlo rijetko") do 7 („Vrlo često ili stalno") procijene koliko često su u posljednih mjesec dana na poslu doživljavali navedene

emocije i raspoloženja. Rezultat pojedine subskale računa se kao zbroj rezultata ispitanika na pojedinim česticama te se kreće u rasponu od 6 do 42. Veći rezultat na skali upućuje na učestaliji doživljaj pozitivnih tj. negativnih emocija. Prema Diener i sur. (2009) pouzdanost subskale pozitivnih emocija jest α = .87 , dok je pouzdanost skale negativnih emocija α = .81. Pouzdanost skale pozitivnih emocija u ovom istraživanju iznosi α = .92, dok pouzdanost skale negativnih emocija iznosi α = .89.

Radni zahtjevi. Kao mjera zahtjeva koje sudionici doživljavaju na poslu korištena je Skala radnih prepreka i izazova (*Hindrance and Challenge stressors scale*; Rodell i Judge, 2009) koja se sastoji od 16 čestica i koja diferencira različite vrste radnih zahtjeva – radne izazove (8 čestica) i prepreke (8 čestica). Sudionici na skali od 1 („Nikad“) do 7 („Uvijek“) procjenjuju koliko često na poslu doživljavaju situacije opisane tvrdnjama na skali. Skalom radnih prepreka procjenjuje se količina birokracije, dvosmislenosti, nerazumljivosti radne uloge i gnjavaža koje osoba doživljava na poslu. Primjeri korištenih čestica su: „Da bih završio/završila radne zadatke, moram proći kroz veliku količinu birokratskih procesa“; „Nisu mi u potpunosti jasni moji zadaci i odgovornosti na poslu“. Pritom se čestica „Moji radni zadaci i ciljevi su jasni i isplanirani“ obrnuto kodira (1=7, 2=6, 3=5, 4=4, 5=3, 6=2, 7=1). Rodell i Judge (2009) izvještavaju o odgovarajućoj pouzdanosti subskale radnih prepreka (α = .83). Pouzdanost subskale radnih prepreka u ovom istraživanju iznosi α = .81. Skalom radnih izazova procjenjuje se doživljaj opterećenosti na poslu, vremenskih zahtjeva, kompleksnosti i odgovornosti posla. Primjeri korištenih čestica su: „Moj posao od mene zahtijeva da jako puno radim“, „Teško mi je završiti količinu posla koja se od mene zahtjeva u danom vremenskom razdoblju“ .Rodell i Judge (2009) izvještavaju o odgovarajućoj pouzdanosti subskale radnih izazova (α = .92). Pouzdanost subskale radnih izazova u ovom istraživanju je α = .85. Rezultat na subskalama radnih prepreka i izazova računa se kao zbroj vrijednosti na pojedinačnim česticama te se kreće u rasponu od 8 do 56. Veći rezultat na svakoj od subskala ukazuje na višu razinu percipiranih prepreka i izazova na radnom mjestu.

Radni resursi. Doživljaj resursa na poslu mjeren je pomoću Skale radnih resursa (*Job Resources scale*; Bakker i sur., 2004) koja se sastoji od 14 čestica i 4 subskale. Od sudionika se traži da na skali od 1 („Uopće ne“) do 7 („Izrazito“) procjene koliko se navedene tvrdnje odnose na njihovo iskustvo na poslu. Pomoću 4 subskale mjere se 4 aspekta resursa na poslu: socijalna podrška („Osjećam da me kolege poštuju“), povratna informacija na poslu („Dobivam dovoljno informacija vezano uz rezultate moga rada“), podrška nadređene osobe („Osjećam da me osoba koja mi je nadređena poštuje“) i mogućnost razvoja na poslu („Mogu

razvijati vlastite potencijale na poslu“). Rezultat na skali radnih resursa dobiva se kao zbroj vrijednosti na pojedinim česticima te se kreće u rasponu od 14 do 98.Veći rezultat na skali ukazuje na višu razinu resursa koje pojedinac doživljava na poslu. Tadić (2014) izvještava o odgovarajućoj pouzdanosti skale na hrvatskom uzorku (α = .82). Pouzdanost skale u ovom istraživanju je α = .95

Proaktivna ličnost. Kao mjera općih tendencija proaktivnosti sudionika korištena je Skala proaktivne ličnosti (Bateman i Crant, 1993). Skala se sastoji od 17 čestica te se od sudionika traži da na skali od 1 („Uopće ne“) do 7 („Gotovo uvijek“) procjene u kojoj se mjeri tvrdnja odnosi na njihovo ponašanje. Veći rezultat na skali ukazuje na višu razinu proaktivnosti kod sudionika. Ukupan rezultat na skali dobiva se kao zbroj vrijednosti na pojedinim česticama i može se kretati u rasponu od 17 do 119. Bateman i Crant (1993) izvještavaju o odgovarajućoj pouzdanosti skale (α = .89). Pouzdanost skale na uzorku sudionika ovog istraživanja iznosi α = .91.

3.3. Postupak

Istraživanje je provedeno *online*. Podaci su prikupljeni putem *Google Docs* internetske alata, u razdoblju od rujna do studenog 2017. godine. Budući da se u istraživanju radi o specifičnom uzorku mladih osoba na početku karijere, potencijalni sudionici pozvani su na sudjelovanje u istraživanju metodom snježne grude - *link* na istraživanje dijeljen je osobama koje pripadaju ciljanoj populaciji, uz molbu za daljnje prosljeđivanje potencijalno zainteresiranim sudionicima. Također, *link* za ispunjavanje upitnika dijeljen je na društvenim mrežama (Facebook, LinkedIn) te proslijeđen putem *e-mail-a* potencijalnim sudionicima. Prije početka ispunjavanja *online* upitnika sudionicima je u kratkoj uputi objašnjeno da se istraživanje provodi u svrhu izrade diplomskog rada na odsjeku za psihologiju Hrvatskih studija Sveučilišta u Zagrebu. Sudionicima su također dobili informacije o temi i relevantnosti istraživanja te napomena da se u istraživanje mogu uključiti samo osobe u dobi od 18 do 28 godina koje su zaposlene i rade 30 sati tjedno ili više. U početnoj uputi sudionici su ujedno informirani i o tome da je sudjelovanje u istraživanju u potpunosti dobrovoljno i anonimno te su zamoljeni da na postavljena pitanja odgovaraju iskreno. Na kraju upute navedena je *e-mail* adresa putem koje se sudionici mogu obratiti sa svojim pitanjima vezanim za istraživanje. Na kraju forme za prikupljanje podataka sudionicima je osigurana mogućnost

za ostavljanje povratne informacije ukoliko su za to zainteresirani. Nakon što su prikupljeni, podaci su analizirani u skladu s postavljenim istraživačkim problemima.

4. Rezultati

4.1. Deskriptivna analiza

U Tablici 2. prikazani deskriptivni podaci ispitivanih varijabli. Prikazane aritmetičke sredine i standardne devijacije, pretvorene su radi jednostavnije interpretacije, u raspon vrijednosti od 1 do 7. Prikazane vrijednosti izračunate su kao omjer aritmetičkih sredina tj. standardnih devijacija dobivenih obradom u programu SPSS i broja čestica na svakoj od korištenih skala.

Tablica 2. *Deskriptivni podaci za različite aspekte radne dobrobiti, karakteristike posla i proaktivnost, N*=160

	M	*SD*
Zadovoljstvo poslom	5.11	1.09
Pozitivne emocije	3.89	0.85
Negativne emocije	2.18	0.89
Radna angažiranost	5.06	1.03
Radne prepreke	3.04	1.10
Radni izazovi	4.85	1.04
Radni resursi	5.29	1.23
Proaktivnost	5.09	0.82

Dobiveni rezultati ukazuju na srednje vrijednosti percipiranih radnih zahtjeva na poslu, pri čemu osobe na početku karijere doživljavaju višu razinu radnih izazova nego radnih prepreka. Nadalje, rezultati govore o visokoj razini percipiranih radnih resursa te visoko izraženoj proaktivnosti kod sudionika. Što se tiče subjektivne dobrobiti na poslu, osobe koje su u početnoj fazi karijere izražavaju visoko zadovoljstvo poslom te doživljavaju umjerene razine pozitivnih i niske razine negativnih emocija na poslu. Pritom se može zaključiti da sudionici češće doživljavaju pozitivne od negativnih emocija na svom radnom mjestu. Rezultat na skali radne angažiranosti ukazuje na visoke vrijednosti što nam govori o tendenciji sudionika da na poslu budu visoko radno angažirani.

4.2. Ispitivanje razine i povezanosti različitih komponenata dobrobiti na poslu (radne angažiranosti, zadovoljstva poslom te pozitivnih i negativnih emocija na poslu) proaktivnosti te radnih resursa i zahtjeva (izazova i prepreka) kod mladih osoba na početku karijere

Prvi postavljeni istraživački problem za cilj ima razjasniti odnose između sastavnica modela radnih zahtjeva i resursa, komponenti subjektivne dobrobiti na poslu i proaktivne ličnosti na razini povezanosti navedenih konstrukata. Dobivene povezanosti prikazane su u Tablici 3.

Tablica 3. *Interkorelacije mjera radne dobrobiti, karakteristika posla i proaktivnosti (Pearsonov r)*

	Zadovoljstvo poslom	Pozitivne emocije	Negativne emocije	Radna angažiranost	Radne prepreke	Radni izazovi	Radni resursi	Proaktivna ličnost
Zadovoljstvo poslom								
Pozitivne emocije	.73**	(.92)						
Negativne emocije	-.55**	-.68**	(.89)					
Radna angažiranost	.68**	.65**	-.36**	(.92)				
Radne prepreke	-.51**	-.48**	.57**	-.33**	(.81)			
Radni izazovi	-.01	-.01	.29**	.31**	.24**	(.81)		
Radni resursi	.71**	.76**	-.59**	.66**	-.52**	.18*	(.95)	
Proaktivna ličnost	.19*	.23**	-.029	.292**	.16**	.39**	.29**	(.85)

Napomena: *$p < .05$; **$p < .01$

Rezultati iz Tablice 3. ukazuju na statistički značajnu povezanost zadovoljstva poslom i ostalih komponenti subjektivne dobrobiti na poslu. Zadovoljstvo poslom visoko je povezano s doživljajem pozitivnih emocija na poslu. Mlade osobe na početku karijere koje su visoko zadovoljne svojim poslom, doživljavat će visoku razinu pozitivnih emocija na poslu. Nadalje pronalazimo statistički značajnu pozitivnu i umjerenu povezanost radne angažiranosti sa zadovoljstvom poslom i pozitivnim emocijama na poslu. Osobe koje su na poslu više angažirane, zadovoljnije su poslom i doživljavaju više pozitivnih emocija na poslu. Radna angažiranost statistički značajno je i negativno povezana s negativnim emocijama što znači da manje angažirane osobe na poslu doživljavaju više negativnih emocija.

Radne prepreke pokazale su se statistički značajno povezanima s radnim izazovima i radnim resursima. Rezultati ukazuju na statistički značajnu i pozitivnu povezanost radnih prepreka i izazova, pri čemu se radi o slaboj povezanosti. Nadalje su radne prepreke i radni

resursi u značajnoj negativnoj korelaciji. S porastom radnih resursa smanjuje se dožviljaj prepreka na radnom mjestu. Radni resursi statistički značajno i pozitivno koreliraju s radnim izazovima, no dobivena korelacija je vrlo slaba.

Radna angažiranost statistički je značajno i pozitivno povezana s radnim resursima i radnim izazovima. Radna angažiranost u visokoj je korelaciji s radnom angažiranosti. Visok doživljaj resursa na poslu na početku karijere povezan je s visokom radnom angažiranosti. Radna angažiranost značajno je i negativno povezana s radnim preprekama što ukazuje da je povećanje prepreka na poslu povezano s nižom radnom angažiranosti sudionika. Radni resursi visoko su i pozitivno povezani sa zadovoljstvom poslom i pozitivnim emocijama na poslu. Osobe koje na poslu percipiraju više resursa, zadovoljnije su poslom i doživljavaju više pozitivnih emocija na poslu. Radne prepreke su od svih komponenti subjektivne dobrobiti na poslu, najsnažnije povezane s negativnim emocijama. Ova povezanost je umjereno visoka i pozitivna te upućuje na to da će viša razina prepeka na poslu biti povezana s većim doživljajem negativnih emocija na poslu.

Proaktivnost se pokazala statistički značajno i pozitivno povezanom sa zadovoljstvom poslom, pozitivnim emocijama i radnom angažiranosti. Nadalje, rezultatai ukazuju na statistički značajnu i pozitivnu povezanost proaktivne ličnosti s radnim preprekama, radnim izazovima i radnim resursima. Proaktivna ličnost najsnažnije je povezana s radnim izazovima, no ta povezanost, kao i povezanosti proaktivne ličnosti s drugim ispitivanim varijablama, je slaba.

4.3. Ispitivanje mogućnosti predviđanja radne angažiranosti na temelju proaktivne ličnosti, radnih zahtjeva i radnih resursa

Drugi postavljeni problem odnosi se na ispitivanje mogućnosti predviđanja radne angažiranosti na temelju proaktivne ličnosti, radnih zahtjeva (radnih prepreka i radnih izazova) i radnih resursa. S ciljem obrade podataka i odgovaranja na postavljeni problem korištena je hijerarhijska regresijska analiza. Hijerarhijska regresijska analiza koristi se u svrhu predviđanja jedne kriterijske varijable na temelju podataka iz drugih varijabli, prediktora, pri čemu u analizu može ući jedan prediktor ili više njih istovremeno (Cohen, Cohen, West i Aiken, 2003). Prema Cohen i suradnici (2003) prediktorske varijable unose se u model specifičnim hijerarhijskim redoslijedom, a sa svakim dodavanjem bloka prediktora

određuje se postotak objašnjene varijance kriterijske varijable. Na taj način moguće je utvrditi doprinos pojedinih varijabli u objašnjenju kriterijske varijable, u ovom slučaju radne angažiranosti. Kao prediktori u testirani model uvršteni su proaktivna ličnost, radni zahtjevi (radne prepreke i radni izazovi) i radni resursi.

Tablica 4. *Hijerarhijska regresijska analiza s proaktivnom ličnosti, radnim zahtjevima i radnim resursima kao prediktorima i radnom angažiranosti kao kriterijskom varijablom*

	Radna angažiranost		
	Model 1	Model 2	Model 3
	β	β	β
Proaktivna ličnost	.292**	.237**	.066
Radni zahtjevi			
Radne prepreke		-.446**	-.103
Radni izazovi		.327**	.213**
Radni resursi			.551**
R^2	.085	.319	.485
Korigirani R^2	.080	.306	.472
$F(R^2)$	14.761**	24.412**	36.555**
ΔR^2	.085	.234	.166
$F(\Delta R^2)$	14.761**	26.825**	49.988**

Napomena: ** $p < .01$, R^2 - ukupni doprinos objašnjenoj varijanci; R^2_{kor} - korigirani ukupni doprinos objašnjenoj varijanci; ΔR^2 – promjena u ukupnom dorpinosu objašnjenoj varijanci; F – omjer, β – vrijednost standardiziranog regresijskog koeficijenta

Proaktivnost statistički značajno predviđa radnu angažiranost i objašnjava 8,5% varijance kriterija. S ulaskom radnih zahtjeva – prepreka i izazova, kao drugog bloka prediktora objašnjeno je dodatnih 23,4% varijance radne angažiranosti. Ukupno je objašnjeno 31,9% varijance radne angažiranosti te je drugi prediktorski model statistički značajan. Kao posljednji prediktor u analizu su uvršteni radni resursi koji statistički značajno pridonose objašnjenju varijance radne angažiranosti s dodatnih 16,6% objašnjene varijance. Finalni regresijski model statistički je značajan te objašnjava 48,5% varijance radne angažiranosti.

Pregledom rezultata zaključujemo da je doprinos radnih prepreka u objašnjenju radne angažiranosti veći od doprinosa radnih izazova i proaktivnosti. Najveći doprinos u

objašnjenju radne angažiranosti kao kriterija imaju radni resursi. S ulaskom radnih resursa u regresijski model, doprinos proaktivnosti i radnih prepreka u objašnjenju radne angažiranosti prestaje biti značajan, što upućuje na moguću medijacijsku ulogu radnih resursa u odnosu proaktivnosti i radne angažiranosti.

4.4. Ispitivanje medijacijske uloge radnih resursa u odnosu između proaktivne ličnosti i radne angažiranosti

Cilj medijacijske analize jest ustanoviti kako i zašto se javlja određena povezanost prediktorske varijable (X) na kriterijsku varijablu (Y) (Hayes, 2012). Medijacija podrazumijeva postojanje medijatora (M), varijable putem koje se ostvaruje efekt prediktora (X) na kriterij (Y). Takav efekt naziva se indirektnim efektom (Preacher i Hayes, 2004).

Za testiranje medijacijskog efekta u ovom istraživanju korišten je *PROCESS* (Hayes, 2012). *PROCESS* predstavlja računalnu makro naredbu za statistički program SPSS. Izračun medijacijskog efekta putem Hayesove (2012) makro naredbe temelji se na Bootstrapping metodi. Bootstrapping je neparametrijska metoda procjene značajnosti efekta koja se ne temelji na pretpostavci o normalnosti raspodjele ispitivanih varijabli (Preacher i Hayes, 2004). PROCESS makro naredba funkcionira na način da računa bootstrap procjenu indirektnog efekta u testiranom medijacijskom modelu, bootstrap procjenu standardne pogreške i interval pouzdanosti za populacijsku vrijednost indirektnog efekta. Preacher i Hayes (2004) kao prednost ove metode navode njezinu primjenjivost i pouzdanost i na manjim uzorcima.

Tablica 5. *Medijacijski efekt radnih resursa na odnos proaktivnosti i radne angažiranosti*

	Model	Radna angažiranost					
		Boot Indirektni efekt	Boot SD	DG 95% IP	GG 95% IP	Boot *z*	Boot *p*
1	Odnos proaktivne ličnosti i radne angažiranosti s radnim resursima kao medijatorom	.12	.03	.06	.19	3.55	.00

Napomena: *Veličina Bootstrapp uzorka* = 5000; *IP* – interval pouzdanosti; *DG* – donja granica; *GG* – gornja granica

Iz Tablice 5. možemo vidjeti da interval pouzdanosti dobiven bootstrap metodom ne uključuje nulu što upućuje na statističku značajnost direktnog efekta radnih resursa na radnu angažiranost (Preacher i Hayes, 2004). Na osnovu dobivenih rezultata možemo zaključiti da su radni resursi medijator u odnosu proaktivnosti i radne angažiranosti. Ovakav nalaz upućuje na to da se pozitivna veza između proaktivnosti i radne angažiranosti može objasniti pomoću radnih resursa.

4.5. Ispitivanje moderatorskog efekta proaktivne ličnosti u odnosu radnih prepreka i radne angažiranosti

Kao četvrti problem u istraživanju postavljeno je pitanje postojanja moderatorskog efekta proaktivnosti u odnosu radnih zahtjeva - prepreka i radne angažiranosti.Moderatorska varijabla je varijabla o kojoj ovisi povezanost prediktora i kriterija na način da moderator mijenja smjer ili visinu te povezanosti (Cohen i sur., 2003). Analizom moderatorskog efekta objašnjava se kad i u kojim uvjetima se ostvaruje određeni učinak. Mehanizam djelovanja moderatorskih varijabli jest interakcija (Hayes, 2012).

Za procjenu moderatorskog efekta proaktivne ličnosti korišten je *PROCESS,* suvremeni računalni alat u *SPSS* programu koji je razvio Hayes (2012). Glavna prednost Hayesovog (2012) *PROCESS* alata jest što omogućava procjenu moderatorskog, medijacijskog i drugih složenih efekata uz istovremenu implementaciju modernih metoda i procedura za izračun spomenutih efekata.

U ovom istraživanju pomoću PROCESS makro naredbe testirali smo jednostavni moderatorski efekt. Jednostavna moderacija odnosi se na ispitivanje odnosa triju varijabli – prediktora, kriterija i jednog moderatora (Hayes, 2012). Izračun jednostavnog moderatorskog efekta pomoću PROCESS makro naredbe zasniva se na linearnoj regresiji kojom se procjenjuju tri različita efekta. Efekt prediktorske varijable (X) i moderatorske varijable (M) na kriterijsku varijablu (Y) te interakcijski efekt (X*M) na kriterijsku varijablu. Ukoliko se F-omjer interakcije X i M varijable pokaže statistički značajnim može se zaključiti o postojanju moderatorskog efekta. Hayesov (2012) PROCESS omogućava jednostavniju procjenu moderatorskog efekta budući da ne zahtijeva dodatnu transformaciju i kodiranje relevantnih varijabli.

U Tablici 6. Nalazi se detaljni prikaz rezultata dobivenih Hayesovom analizom moderatorskog efekta proaktivnosti u odnosu radnih prepreka i radne angažiranosti.

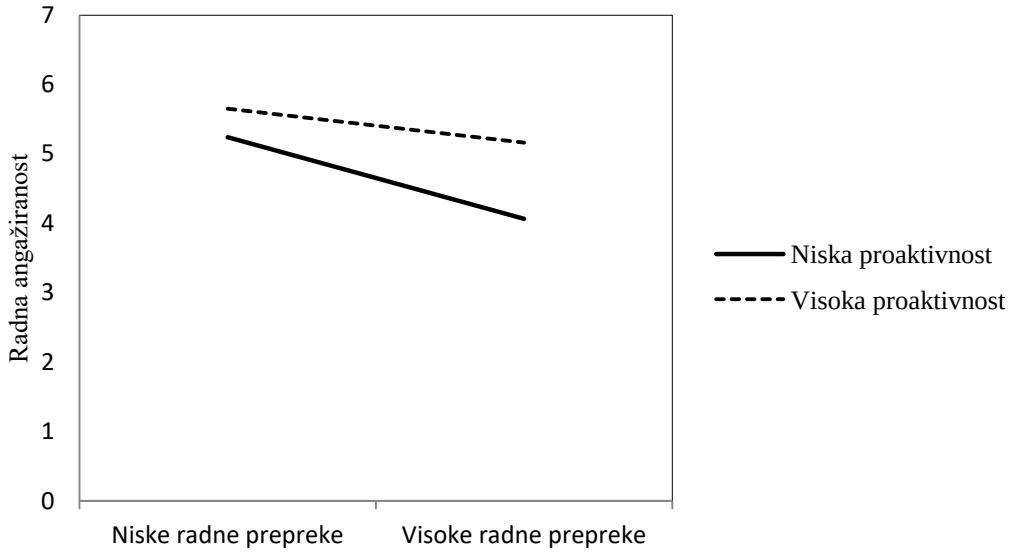
Tablica 6. *Moderatorski efekt proaktivne ličnosti na odnos radnih prepreka i radne angažiranosti*

	Radna angažiranost		
	Model		
	B	SE	t
Prediktori			
Proaktivna ličnost	-.626	.148	-.424
Radne prepreke	-1.571	.524	-2.880*
Proaktivna ličnostxRadne prepreke	.013	.006	2.123**
R^2		0.254	
$F(R^2)$		17.706**	
ΔR^2interakcije		0.216	
$F(\Delta R^2)$interakcije		4.507*	

Napomena: *$p < .05$, ** $p < .01$, R^2 - ukupni doprinos objašnjenoj varijanci; *F* – omjer; ΔR^2- promjena u ukupnom doprinosu objašnjenoj varijanci; *B* – vrijednost nestandardiziranog regresijskog koeficijenta; *SE* – vrijednost standardne pogreške aritmetičke sredine; *t* - omjer

Rezultati testiranja moderatorskog efekta proaktivnosti pomoću Hayes (2012) metode ukazuju na statističku značajanost modela u kojem su radne prepreke uvrštene kao prediktor te radna angažiranost kao kriterij. Interakcijski efekt radnih prepreka i proaktivnosti pokazao se statistički značajan što nam govori da je proaktivnost moderator povezanosti radnih

prepreka i radne angažiranosti. S ciljem objašnjenja načina na koji povezanost radnih prepreka i radne angažiranosti ovisi o proaktivnosti rezultate smo prikazali putem Grafičkog prikaza 1.



Grafički prikaz 1. *Interakcijski efekt proaktivnosti i radnih prepreka na radnu angažiranost.*

Napomena: Nisko – 1 standardna devijacija ispod aritmetičke sredine*; Visoko* – 1 standardna devijacija iznad aritmetičke sredine

Na osnovu provedene analize i grafičkog prikaza moguće je zaključiti da proaktivnost mijenja razinu povezanosti između radnih prepreka i radne angažiranosti na način da visoka proaktivnost ublažava negativan odnos između radnih zahtjeva – prepreka i radne angažiranosti.

4.6. Ispitivanje moderatorskog efekta proaktivne ličnosti u odnosu radnih izazova i radne angažiranosti

U Tablici 7. Nalazi se detaljni prikaz rezultata dobivenih Hayesovom analizom moderatorskog efekta proaktivnosti u odnosu radnih izazova i radne angažiranosti.

Tablica 7. *Moderatorski efekt proaktivne ličnosti na odnos radnih izazova i radne angažiranosti*

	Radna angažiranost		
	Model		
	B	SE	t
Prediktori			
Proaktivna ličnost	-.007	.214	-.034
Radni izazovi	-.052	.491	-.106
Proaktivna ličnostxRadni izazovi	.004	.006	.654
R^2		0.135	
$F(R^2)$		8.109	
ΔR^2interakcije		0.003	
$F(\Delta R^2)$interakcije		0.427	

Napomena: R^2 - ukupni doprinos objašnjenoj varijanci; *F* – omjer; ΔR^2- promjena u ukupnom doprinosu objašnjenoj varijanci; *B* – vrijednost nestandardiziranog regresijskog koeficijenta; *SE* – vrijednost standardne pogreške aritmetičke sredine; *t* - omjer

Iz dobivenih rezultata testiranja moderatorskog efekta proaktivnosti pomoću Hayes (2012) metode možemo zaključiti da model, u kojem su radni izazovi uvršteni kao prediktor te radna angažiranost kao kriterij, nije statistički značajan. Interakcijski efekt radnih izazova i proaktivnosti nije se pokazao statistički značajnim što nam govori da proaktivnost nije moderator povezanosti radnih izazova i radne angažiranosti. Odnosno, radni izazovi su pozitivno povezani s radnom angažiranosti, bez obzira na razinu proaktivnosti mladih osoba na početku karijere.

5. Rasprava

Cilj ovog istraživanja bio je dobiti uvid subjektivnu dobrobit na poslu mladih osoba na početku karijere te ispitati ulogu proaktivne ličnosti kao osobnog resursa u modelu radnih zahtjeva i resursa. Konkretno, zanimao nas je odnos proaktivne ličnosti s radnim zahtjevima, resursima i radnom angažiranosti.

Mlade osobe na početku karijere prolaze proces prilagodbe koji karakteriziraju specifični izazovi (Rode i sur., 2008). U hrvatskom socioekonomskom okruženju koje karakterizira problem zapošljivosti mladih osoba, ali i njihovog statusa nakon zapošljavanja (Ledenko, 2017), takvi izazovi poprimaju posebnu dimenziju. Naime, uz proces prilagodbe radnom životu i novom radnom mjestu mladi zaposlenici se mgu naći u situaciji dodatne ekonomske nesigurnosti i ograničenih prilika za razvoj što možemo smatrati rizikom za dobrobit na poslu. Unatoč navedenim činjenicama, ovo istraživanje pokazalo je da su osobe na početku karijere visoko radno angažirane te zadovoljne svojim poslom. Uz visoke razine dobrobiti na poslu, pokazalo se da se mlade osobe na početku karijere susreću s visokom razinom resursa na poslu te ih karakterizira visoka proaktivnost. Nadalje, mladi zaposlenici doživljavaju umjerene razine pozitivnih emocija na poslu te relativno niske razine negativnih emocija. Ovakav rezultat zanimljiv je budući da je čest doživljaj pozitivnih emocija na poslu povezan s ishodima poput uspjeha u karijeri (Boehm i Lyubomirsky, 2008), dobrim procjenama od strane nadređenih (Cropanzano i Wright, 1999) i socijalnom podrškom kolega (Iverson i sur., 1998). Smanjen doživljaj pozitivnih emocija na poslu moguće je objasniti kao posljedicu prilagodbe koju prolaze osobe na početku karijere. Naime, mladi zaposlenici suočavaju se sa zadacima poput upoznavanja s organizacijom i učenja posla (Innanen i sur., 2014) koji mogu biti stresni i stoga predstavljati otegotnu okolnost za doživljaj pozitivnih emocija na poslu. S druge strane, nesrazmjer u doživljaju pozitivnih emocija i zadovoljstva poslom kod mladih osoba koje počinju karijeru moguće je objasniti u svjetlu razlike između afektivnog i kognitivnog aspekta subjektivne dobrobiti. Naime, pri donošenju općenite i kognitivne procjene o zadovoljstvu različitim aspektima života, osobe su sklone uspoređivati se s drugima i s objektivnim okolnostima (Schwarz, Kahneman i Xu, 2009). U kontekstu mladih zaposlenikau Hrvatskoj to može značiti da visoko zadovoljstvo poslom odražava kognitivnu procjenu donesenu u usporedbi s objektivnih okolnostima, u ovom slučaju nepovoljnim. Drugim riječima, mlade osobe visoko su zadovoljne poslom jer procjenjuju da je u hrvatskoj socioekonomskoj situaciji sreća imati posao. Pozitivne emocije kao afektivno iskustvo nisu u tolikoj mjeri pod utjecajem općenitih procjena i objektivnih životnih okolnosti

(Schwarz i sur., 2009) te stoga bolje odražavaju svakodnevne doživljaje i promjene u percepciji dobrobiti na poslu. Sukladno tome, iako mladi zaposlenici procjenjuju da su zadovoljni poslom općenito, moguće je da se susreću sa svakodnevnim izazovima na poslu koji se odražavaju u manjem doživljaju pozitivnih emocija na poslu. Ipak, općenito gledano dobiveni pokazatelji upućuju na to da mlade osobe u Hrvatskoj koje započinju karijeru doživljavaju pozitivna i zdrava iskustva na početku karijere što je posebno važno ako uzmemo u obzir da iskustva s početka karijere mogu postaviti temelj za pozitivan i uspješan ulazak u svijet rada.

Kako bismo utvrdili što je važno za radnu angažiranost mladih osoba na početku karijere, u istraživanju smo ispitali u kojoj mjeri (a) karakteristike posla (radni resursi te radni zahtjevi – izazovi i prepreke i (b) osobni resursi mogu objasniti razinu radne angažiranosti. Istraživanjem smo pokazali kako se na temelju proaktivne ličnosti, radnih prepreka i izazova te radnih resursa može uspješno predvidjeti radna angažiranost. Sukladno postavkama teorije radnih zahtjeva i resursa i dosadašnjim istraživanjima (Bakker i Demerouti, 2007) radni resursi pokazali su se najvažnijim prediktorom radne angažiranosti budući da su radni resursi uvođenjem u model dali najveći samostalni doprinos ukupno objašnjenoj varijanci radne angažiranosti. Sukladno prijašnjim istraživanjim i teoriji radnih zahtjeva i resursa, rezultati su pokazali da je za radnu angažiranost osobito važna visoka razina radnih resursa (Baker i Demerouti, 2007). Ako zaposlenici imaju dovoljno resursa na poslu, kao što su npr. prilike za učenje i raznolikost na poslu, zaposlenici će vjerojatnije biti radno angažirani. Kao posljedica toga između zaposlenika i organizacije stvorit će se pozitivna i ispunjavajuća veza koja će zaposleniku omogućiti da ostvaruje ciljeve, a organizaciji da zauzvrat zaposleniku osigura resurse (Coetzer i Rothmann, 2007). Nadalje, zaposlenici koji doživljavaju visoke razine radnih resursa angažirani su i motivirani, bolje se nose s radnim zahtjevima te općenito doživljavaju visoke razine dobrobiti na poslu (Baker i Demerouti, 2014; Bakker, Hanaken, Demerouti i Xanthopoulou, 2007).

Osim radnih resursa za dobrobit na poslu važni su i radni zahtjevi, pri čemu je važno razlikovati prepreke i izazove. Veći doživljaj zahtjeva i na poslu povezan je s manjim zadovoljstvom poslom, manjim doživljajem pozitivnih emocija te većim doživljajem negativnih emocija na poslu što je u skladu sa shvaćanjem radnih zahtjeva kao čimbenika u procesu narušavanja zdravlja (Bakker i Demerouti, 2007). U ovom istraživanju dobivena je negativna povezanost radnih prepreka i radne angažiranosti te pozitivna povezanost radnih izazova i radne angažiranosti. Ovakav nalaz u skladu je s nalazima meta-analize Crawforda i

suradnika (2010). Mladi zaposlenici suočeni s preprekama na poslu bit će manje radno angažirani budući da radne prepreke iziskuju visoku razinu energije zaposlenika, ali pritom ne rezultiraju povoljnim ishodima (Van der Broeck i sur., 2010). Suočene s radnim izazovima, mlade osobe na početku karijere bit će više radno angažirane. Naime, radni izazovi potiču učenje, rast i razvoj te savladavanje radnih zahtjeva te tako doprinose dobrobiti na poslu. Nadalje, radne prepreke pokazale su se povezane s višom proaktivnosti. Ovakav nalaz upućuje da će kad su suočene s preprekama na svom radnom mjestu, osobe na početku karijere biti visoko proaktivne. Prisustvo radnih prepreka mlade zaposlenike potaknut će na djelovanje usmjereno na savladavanje tih prepreka što će što se odražava kao proaktivnost.

Rezultati su pokazali kad su mlade osobe na početku karijere suočene s više radnih izazova na poslu, doživljavaju i više negativnih emocija. Moguće objašnjenje dobivene pozitivnee povezanosti radnih izazova i negativnih emocija leži u tome da se osobe na početku karijere tek prilagođavaju svojoj radnoj okolini te im izazovi predstavljaju novost koja može izazvati nelagodu, odnosno moguće je da nemaju dovoljno resursa da se s njima suočavanju. Prethodna istraživanja pokazuju da su upravo radni resursi jako važan čimbenik u ublažavanju negativnih učinaka radnih zahtjeva (npr. Bakker i suradnici, 2007; Crawford i sur., 2010). Naime, nedostatak sigurnosti u obavljanju radnih zadataka može rezultirati negativnim emocijama (Ashkanashy i Dorris, 2014). Ovaj proces ne mora nužno biti loš budući da se pokazalo da doživljaj negativnih emocija na poslu može potaknuti motivacijske i kognitivne procese usmjerene na rješavanje problema (To, Tse i Ashkanasy, 2015). Osim toga, mlade osobe navele su razmjerno visoke razine radnih izazova, a prijašnja istraživanja (npr. Tadić, Bakker i Oerlemans, 2015) pokazala su da odnos radnih izazova i radne angažiranosti nije linearan, što upućuje na to da prevelika razina radnih izazova može predstavljati napor za zaposlenike i iscrpljivati njihovu energiju.

U ovom istraživanju proaktivnost se pokazala povezanom sa svim komponentama dobrobiti na poslu – radnom angažiranosti, zadovoljstvom poslom i pozitivnim emocijama na poslu. Dobiveni rezultati u skladu su s dosadašnjom literaturom (Li i sur., 2014; Ng, Eby, Sorenesen i Feldman, 2005; Fritz i Sonnentag, 2009). Naime, proaktivnost odražava dobro mišljenje o sebi i veću dosljednost u ostvarivanju ciljeva, kao i tendenciju da se biraju i stvaraju za sebe situacije na poslu koje povećavaju vjerojatnost pozitivnih, osobnih i organizacijskih, ishoda (Seibert i sur., 1999). Stoga su proaktivni zaposlenici češće intrinzično motivirani te ostvaruju svoje ciljeve i doživljavaju veće razine dobrobiti na poslu (Bakker i Sanz-Vergel, 2013).

Osim toga, zanimali su nas načini na koje proaktivnost ostvaruje svoj pozitivni utjecaj na radnu angažiranost. Konkretno, željeli smo ispitati mogu li radni resursi objasniti načine na koje proaktivnost ostvaruje pozitivni odnos s radnom angažiranosti. Dosadašnja istraživanja ukazuju na to da osobni resursi mogu utjecati na percepciju karakteristika posla (Schaufeli i Taris, 2014; Xanthopoulou i sur., 2007; Lorente i sur., 2014). Naime, u slučaju visokih osobnih resursa pojedinci imaju osjećaj kontrole nad svojim okolinom zbog čega percipiraju više resursa u svojoj radnoj okolini te su posljedično više radno angažirani (Salanova i sur., 2010). Također se pokazalo da visoko proaktivne osobe koriste resurse u svojoj radnoj okolini te na taj način aktivno doprinose svojoj radnoj angažiranosti (Bakker, Tims i Derks, 2012). Ovakav nalaz potvrdio se točnim i za osobe na početku karijere. Naime, ovim istraživanjem potvrđen je medijacijski efekt radnih resursa u odnosu proaktivne ličnosti i radne angažiranosti. Ova spoznaja u skladu je s teorijom očuvanja resursa (Hobfoll, 2002) koja postulira da resursi ne postoje kao izolirane karakteristike već se akumuliraju s vremenom te međusobno nadograđuju. Naime, proaktivne osobe na početku karijere imaju tendenciju aktivno oblikovati svoju okolinu zbog čega će učinkovito koristiti radne resurse koji su im dostupni te stvarati nove, što će dovesti do visoke radne angažiranosti.

Nadalje smo se u istraživanju usmjerili na ulogu proaktivnosti kao moderatora u odnosu radnih zahtjeva (prepreka i izazova) i radne angažiranosti. Proaktivna ličnost pokazala se kao moderator različitih ishoda unutar modela radnih zahtjeva i resursa (Li i sur., 2014; Harvey i sur., 2006). Dosadašnja istraživanja moderatorskog efekta osobnih resursa općenito, većinom su bila usmjerena na odnos nepovoljnih karakteristika posla i njihovih negativnih ishoda. Ovim istraživanjem doprinijeli smo spoznajama o utjecaju koji proaktivna ličnost ima u odnosu radnih zahtjeva (prepreka) i resursa (izazova) s radnom angažiranosti kao pozitivnim pokazateljem dobrobiti na poslu.

Sukladno postojećoj literaturi, u istraživanju smo ispitali dva načina putem kojih proaktivnost može modificirati odnos između radnih zahtjeva – prepreka i izazova (Schaufeli i Taris, 2014; Tadić i suradnici, 2015). Prvi mehanizam podrazumijeva djelovanje proaktivnosti kao zaštitnog čimbenika u odnosu radnih zahtjeva - prepreka i radne angažiranosti, dok drugi mehanizam odražava osnaživanje pozitivnog odnosa radnih zahtjeva – izazova i radne angažiranosti. Rezultati su pokazali da suočene s visokim radnim preprekama, visoko proaktivne osobe na početku karijere bit će više radno angažirane nego manje proaktivne osobe. Proaktivni zaposlenici bit će skloni mijenjanju svoje okoline i prilagodbi radnih zahtjeva i resursa svojim sposobnostima i potrebama (Bakker i sur., 2012)

što će se odraziti na njihovu radnu angažiranost. Prema teoriji očuvanja resursa (Hobfoll, 2002) osobe će biti posebno motivirane iskoristiti svoje resurse kad su suočene s mogućim gubitkom istih. U tom slučaju mogu na situaciju djelovati proaktivno, korištenjem strategija suočavanja usmjerenih na djelovanje koje se smatraju perceptivnim, kognitivnim i ponašajnim odgovorima u situacijama koje procjenjuju kao zahtjevnima (Van der Colff i Rothmann, 2009). Ovakav nalaz upućuje na to da će osobe na početku karijere djelovati aktivno kad su suočene s zahtjevima na poslu. Uspješno prevladavanje radnih zahtjeva na početku karijere rezultira radnom angažiranosti (Salmela-Aro i Nurmi, 2004) te je stoga ovaj nalaz posebno vrijedan u kontekstu istraživanja dobrobiti osoba na početku karijere. Drugim riječima, kad su suočene s nepovoljnim radnim uvjetima proaktivne osobe imaju kapacitete iskorisititi svoje resurse i na taj način ublažiti negativan utjecaj radnih zahtjeva. Naime, zbog svoje usmjerenosti na traženje boljih načina izvršavanja radnih zadataka proaktivne osobe će aktivno tragati za novim informacijama (Kim, Hon i Crant, 2009). Uslijed toga, proaktivne osobe lakše će se nositi s radnim zahtjevima i ostvarivati dobrobit na poslu.

Nadalje smo ispitali ulogu proaktivne ličnosti kao osnaživača u odnosu radnih izazova i radne angažiranosti. Suprotno očekivanjima, nismo pronašli proaktivnu ličnost kao moderator u odnosu radnih izazova i radne angažiranosti. Mlade osobe na početku karijere, suočene s radnim izazovima bit će podjednako angažirane, neovisno o svojoj proaktivnosti. Dobiveni nalaz nije u skladu s nalazima istraživanja Searle i Lee (2015) u kojem se proaktivno suočavanje pokazalo moderatorom u odnosu radnih izazova i radne angažiranosti. Ipak, rezultati su u skladu sa spoznajom o radnim resursima kao najvažnijem prediktoru radne angažiranosti (Bakker i Demerouti, 2014; Bakker i Demerouti, 2007). Naime, radni resursi kao najbolji prediktor radne angažiranosti preuzimaju veći dio varijance u objašnjenju radne angažiranosti te doprinos proaktivne ličnosti nije dovoljno snažan da bi utjecao na odnos između izazova i radne angažiranosti. Drugim riječima, prisutnost resursa na poslu kao čimbenika koji doprinose ostvarenju ciljeva i razvojnih potencijala te prevladavanju radnih zahtjeva, bit će sama po sebi dovoljna za ostvarivanje visoke radne angažiranosti bez obzira na proaktivnost zaposlenika.

5.1. Ograničenja istraživanja i praktične implikacije rezultata

Ovim istraživanjem pridonijeli smo proširenju spoznaja o razini dobrobiti na poslu osoba na početku karijere u Hrvatskoj, čimbenicima povezanim s dobrobiti na poslu na početku karijer i ulozi proaktivne ličnosti u osnosu radnih zahtjeva i resursa s radnom angažiranostiIpak, istraživanje karakterizira nekoliko ograničenja koje ćemo predstaviti u nastavku. Ključno ograničenje provedenog istraživanja predstavljaju veličina i sastav uzorka. U istraživanje je uključen malen broj sudionika. Nadalje, uzorak je homogen s obzirom na spol i karakteristike obrazovanja. Većinu uzorka sačinjavaju ženske osobe sa završenom visokom stručnom spremom. S obzirom na takve karakteristike uzorka upitna je mogućnost generalizacije rezultata na opću populaciju osoba na početku karijere, no daju nam dobar uvid dobrobit na poslu mladih visokoobrazovanih osoba. Dobiveni rezultati zasnovani su na samoprocjenama te se stoga u obzir treba uzeti da takvi rezultati mogu biti iskrivljeni zbog potrebe za davanjem socijalno poželjnih odgovora ili nedostatka uvida u vlastita stanja i osobine. U budućim istraživanjima ovaj nedostatak moguće je ispraviti uključivanjem dodatnih procjenjivača poput npr. nadređenih osoba. Budući da su provedene korelacijske analize podataka, na temelju rezultata nije moguće donositi zaključke o uzročno-posljedičnim vezama između konstrukata. S obzirom na to da iskustva s početka karijere mogu predstavljati temelj za pozitivan i zdrav početak poslovnog života, preporuka za buduća istraživanja dobrobiti mladih osoba na početku karijere bila bi korištenje longitudinalnog pristupa. Ovakav pristup omogućio bi donošenje zaključaka o promjenama u dobrobiti s protekom vremena te dugoročnom utjecaju karakteristika posla i osobnih resursa na dobrobit. Nadalje, dobiveni rezultati mogu biti podložni pristranostima koje nastaju zbog rekonstukcijske prirode prikupljenih podataka. Ovaj nedostatak bi bilo moguće riješiti korištenjem mjerenja dobrobiti na dnevnoj bazi u budućim istraživanjima.

Praktične implikacije rezultata

Početak karijere važno je razdoblje koje može utjecati na daljnje ishode u karijeri (Barling i Kelloway, 1999; Loughlin i Barling, 2001) i postaviti temelj za pozitivan i zdrav početak karijere (Frone, 2000). Stoga je ključno poznavati čimbenike koji utječu na subjektivnu dobrobit na poslu upravo na početku karijere. Ovim istraživanjem doprinijeli smo ponajviše fondu spoznaja o odnosu proaktivne ličnosti i radnih zahtjeva i resursa kod mladih osoba na početku karijere. Kako bi se mladim osobama koje počinju karijeru omogućilo ostvarivanje dobrobiti na poslu, ponajviše radne angažiranosti, potrebno je njegovati resurse

u radnom okruženju. S ciljem ostvarivanja radne angažiranosti mladih osoba na početku karijere organizacije bi mogle uvesti procese prepoznavanja proaktivnosti i njezina poticanja te uz to osigurati osobama na početku karijere izobilje radnih resursa poput autonomije, socijalne podrške i kompleksnosti zadataka. Naime, pokazalo se da upravo navedeni resursi važni za dobrobit osoba na početku karijere (Keller i Semmer, 2013). Nadalje, na temelju rezultata istraživanja možemo zaključiti da bi za dobrobit osoba na početku karijere bile korisne i intervencije koje bi za cilj imale pružanje podrške pri suočavanju, ne samo s radnim preprekama već i izazovima. Na taj način bi se doprinijelo izgradnji samopouzdanja i sigurnosti prilikom izvedbe radnih zadataka. Iako organizacije imaju važnu ulogu i odgovornost u ostvarivanju dobrobiti za svoje zaposlenike, ovim istraživanjem pokazali smo važnost uloge osobnih resursa, a time i važnost osobne odgovornosti u ostvarivanju dobrobiti na poslu.

6. Zaključak

Osnovni cilj ovog istraživanja bio je ispitati čimbenike dobrobiti na poslu kod osoba na početku karijere i produbiti spoznaje o proaktivnoj ličnosti kao osobnom resursu unutar modela radnih zahtjeva i resursa.

Sukladno očekivanjima, radni resursi i radni izazovi pokazali su se povezanima s višom radnom angažiranosti, većim zadovoljstvom poslom, doživljajem više pozitivnih emocija na poslu i višom proaktivnosti. Radne prepreke pokazale su se povezanima s manjom radnom angažiranosti, manjim zadovoljstvom poslom i smanjenim doživljajem pozitivnih emocija. Nadalje, pokazali smo da će više radnih prepreka biti povezano s većim doživljajem negativnih emocija te višom proaktivnosti.

Rezultati istraživanja ukazuju na mogućnost predviđanja radne angažiranosti na temelju proaktivne ličnosti, radnih prepreka i izazova te radnih resursa. Dobiveni rezultati potvrdili su spoznaje o radnim resursima kao najboljem prediktoru radne angažiranosti.

U istraživanju je potvrđen medijacijski efet radnih resursa u odnosu proaktivne ličnosti i radne angažiranosti. Proaktivnost mladih osoba na početku karijere, preko radnih resursa doprinosi radnoj angažiranosti.

Nadalje, nalazi istraživanja upućuju na važnost uloge osobnih resursa za dobrobit na poslu. Proaktivna ličnost pokazala se značajnim moderatorom u odnosu radnih prepreka i radne angažiranosti što ukazuje na to da će proaktivne osobe na početku karijere u slučaju doživljaja visokih radnih prepreka biti više radno angažirane nego manje proaktivne osobe.

Suprotno očekivanjima, proaktivna ličnost nije se pokazala moderatorom u odnosu radnih izazova i radne angažiranosti. Kad su osobama na početku karijere, u radnoj okolini dostupni resursi u obliku radnih izazova, bit će jednako radno angažirane neovisno o svojoj razini proaktivnosti.

7. Literatura:

Adekola, B. (2011). Career Planning and Career Management as Correlates for Career Development and Job Satisfaction: A Case Study of Nigerian Bank Employees. *Australian Journal of Business and Management Research, 1*(2), 100-112.

Ashford, S.J. i Black, J.S. (1996). Proacitivity during organizational entrance: the role of desire for control. *The Journal of Applied Psychology, 81*, 199-214.

Ashkanasy, N.M. i Dorris, A.D. (2017). Emotions in the Workplace. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior,4*, 67-90.

Ashkanashy, N.M. , Zerbe, W.J. i Härtel, C.J. (2002). *Managing emotions in the Workplace.* Armonk, New York: M.E. Sharpe.

Aspinwall, L.G. i Taylor, S.E. (1992). Modeling cognitive adaptation: Alongitudinal investigation of the impact of individual differences and coping on college adjustmentand performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 63*, 989-1003.

Bateman, T.S. i Crant, J.M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of organizational Behavior, 14*, 106-118.

Bakker, A.B. i Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. U P.Y. Chen i C.L. Cooper (ur.). *Work and Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume III.* (str. 37-64). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Bakker, A. B., Demerouti, E. i Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour, 1*(1), 389-411.

Bakker, A. B., i Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior, 83*(3), 397-409.

Bakker, A.B. i Oerlemans, W.G.M. (2012). Subjective well-being in organizations. U Cameron, K.S. i Spreitzer, G.M. (ur.), *The Oxford handbook of positive organizational Scholarships*. (str. 178-190). New York: Oxford University Press.

Bakker, A. B., Tims, M. i Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations, 65*, 1359-1378.

Bakker, A.B. i Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13* (3), 209-223.

Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. i Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22* (3), 187-200.

Bakker, A.B., i Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 309–328.

Bakker, A.B., Hanaken, J.J., Demerouti, E.i Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particulary when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99* (2), 274-284.

Bakker, A.B., Demerouti, E., i Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, *10*, 170–180.

Bakker, A.B., Demerouti, E. i Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control* . New York: Freeman.

Barling, J., i Kelloway, E.K. (1999). Introduction, U Barling, J. & Kelloway, E.K. (ur.), *Young workers: Varieties of experience* (str. 3-15). Washington, D.C.: American Psychological Association.

Becherer, R.C. i Maurer, J.G. (1999). The proactive personality disposition and entreprenurial behavior among small company presidents. *Journal of Small Business Management, 37*, 28-36.

Boehm, J.K. i Lyubomirsky, S. (2008). Does Happiness Promote Career Success? *Journal of Career Assesment, 16*, 101-116.

Boswell, W.R., Olson-Buchanan, J.B., i LePine, M.A. (2004). The relationship between work-related stress and work outcomes: The role of felt-challenge and psychological strain. *Journal of Vocational Behavior,* 64, 165–181.

Boyd, A. (1997). Employee traps—corruption in the workplace. *Management Review, 86*, 9.

Buitendach, J.H., Bobat, S., Muzvidziwa, R.F. i Kanengoni, H. (2016). Work Engagement and Its Relationship with Various Dimensions of Work-related Well-being in the Public Transport Industry. *Psychology and Developing Societies, 28* (1), 50-72.

Cavanaugh, M.A., Boswell, W.R., Roehling, M.V., i Boudreau, J.W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology, 85*, 65–74.

Crawford, E. R., LePine, J. A. i Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*, 834-848.

Chan, D. (2006). Interaction effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes. *The Journal of Applied Psychology, 91*, 475-481.

Christian, M. S., Garza, A. S., i Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*, 89–136.

Coetzer, C.S. i Rothmann, S. (2007). Job demands, job resources and work engagement of employees in a manufacturing organisation. *Southern African Business Review, 11(*3), 17 – 32.

Cropanzano, A. i Wright, T.A. (2001). When a „happy“ worker is really a „productive“ worker: A review and further refinment of the happy-productive worker thesis. Consulting Psychology Journal, 53(3), 182-199.

Cropanzano, A. i Wright, T.A. (1999). publication. A 5-year study of change in the relationship between wellbeing and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 51*, 252-265.

Danna, K. i Griffin, R.W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management, 25*(3), 357-384.

Dawis, R.V. (2002). Person-environment-correspondence theory. U D. Brown (ur.), *Career choice and development* (str. 427-464). New York: Wiley & Sons.

Deci, E.L., i Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry,* 11, 227–268.

De Neve, J.E., Diener, E., Tay, L. i Xuereb, C. (2013). The objective benefits of subjective well-being. U Helliwell, J., Layard, R. i Sachs, J. (ur.), *World Happiness Report 2013*. New York: UN Sustainable Development Solutions Network.

De Witte, H., Verhofstadt, E. i Omey, E. (2007). Testing Karasek's learning and strain hypotheses on young workers in their first job. Work & Stress: *An International Journal of Work, Health & Organisations, 2*1(2), 131-141.

Demerouti, E. i Bakker, A.B. (2011). The Job Demands– Resources model: Challenges for future research. *Journal of Industrial Psychology, 37* (2), 1-9.

Demerouti, E. i Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. U A.B. Bakker i M.P. Leiter (ur.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (str. 147-163). New York: Psychology Press.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. i Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86* , 499–512.

Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D.-W., Oishi, S., i Biswas-Diener, R. (2009). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143-156.

Dreher, G.F. i Bretz, R.D. Jr. (1991).Cognitive Ability and Career Attainment: Moderating effects of early career success. *Journal of Applied Psychology, 76*, 392–397.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Review. 12(*4), 384-412.

Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broadenand-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*, 218-226.

Fritz, C. i Sonnentag, S. (2009). Antecedents of day-level proactive behavior: a look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of management, 35*, 94-111.

Frone, M.R. (2000). Interpersonal Conflict at Work and Psychological Outcomes: Testing a Model Among Young Workers. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(2), 246-255.

Fuller, B. i Marler, L.E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior, 75*, 329-345.

GfK custom Research (2013, 12. prosinca). *A Disengaged Generation: Young workers disengaged by pressures of work worldwide*. Preuzeto 22. veljače 2018., s http://www.gfk.com/it/insights/news/a-disengaged-generation-young-workers-disengaged-by-pressures-of-work-worldwide/

Grebner, S., Semmer, N.K. i Elfering, A. (2005). Working Conditions and Three Types of Well-being: A Longitudinal Study With Self-Report and Rating Data. *Journal of Occupational Health Psychology, 10* (1), 31-43.

Grebner, S., Elfering, A.,Semmer, N.K., Kaiser-Probst, C. i Schlapbach, M. (2004). Stressful Situations at Work and in Private Life among Young workers: An event Sampling Approach. *Social Indicators Research, 67*(1-2), 11-49.

Gorgievski, M.J. i Hobfoll, S.E. (2008). Work can burn us up or fire us up: conservation of resources in burnout and engagement. U Halbeselebn J.R.B.D. (ur.), *Handbook of stress and burnout in health care* (str. 7-22). New York: Nova Science Publishers.

Harter, J.K., Schmidt, F.L. i Keyes, C.L.M. (2003). Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of Gallup studies. U Keyes, C.L. i Haidt, J. (ur.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*. Washington D.C.: American Psychological Association.

Harvey, S., Blouin, C. i Stout, D. (2005). Proactive personality as a moderator of outcomes for young workers experiencing conflict at work. *Personality and Individual Differences, 40*, 1063-1074.

Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling. Preuzeto 19.siječnja 2018., s http://www.afhayes.com/ public/process2012.pdf

Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., i Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84,* 632-643.

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology, 6*(4), 307-324.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44,* 513–524.

Humprey, S.E., Nahrgang, J.D. i Morgeson, F.P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension. *Journal of Applied Psychology, 92,* 1332-1356.

Innanen, H., Tolvanen, A. i Salmela-Aro, K. (2014). Burnout, work engagement and workaholism among higlhy educated employees: Profiles, antecedents and outcomes. *Burnout Research, 1*(1), 38-49.

Iverson, R.D., Olekalns, M. i Erwin, P.J. (1998). Affectivity, organizational stressors, and absenteeism: A causal model of burnout and its consequences. *Journal of Vocational Behavior, 52,* 1-23.

Judge, T.A., Piccolo, R.F., Podsakoff, N.P., Shaw, J.C. i Rich, B.L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behaviour, 77*(2), 157-167.

Judge, T.A. i Hurst, C. (2008). How the Rich (and Happy) Get Richer (and Happier): Relationship of Core Self-Evaluations to Trajectories in Attaining Work Success. *Journal of Applied Psychology, 93*(4), 849-863.

Judge, T.A., Thoreson, C.J., Bono, J.E., i Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127,* 376-407.

Judge, T.A., Locke, E.A. i Durham, C.C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior, 19,* 151–188.

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.

Kammeyer-Mueller, J. D., i Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *The Journal of Applied Psychology, 88,* 779–794

Keller, A.C. (2013). *Development of Job Resources and Personal Resources among Job Newcomers.* Neobjavljena doktorska disertacija. Bern: Eigenverlag.

Kim, T.Y., Cable, D.M. i Kim, S.P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *The Journal of Applied Psychology, 90*, 232-241.

Kun, A., Balogh, P. i Gerákné Krasz, K. (2017). Development of the Work-Related Well-Being Questionnaire Based on Seligmans's PERMA Model. *Social and Management Sciences, 25*(1), 56-63.

Kunin, T. (1995). The construction of a new type of attitude measure. *Personnel Psychology, 8*, 65–77.

Ledenko, A. (2017). Mjere za poticanje zapošljavanja mladih. *Pravnik: časopis za pravna i društvena pitanja, 51*(101), 105-128.

LePine, J.A., LePine, M.A., i Jackson, C. (2004). Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of Applied Psychology, 89,* 883–891.

Li, L., Zhong, J.A., Chen, Y., Xie, Y. i Mao, S. (2014). Moderating effects of proactive personality on factors influencing work engagement based on the Job Demands-Resources model. *Social Behavior and Personality, 41*(1), 7-16.

Lorente, L., Salanova, M. Martinez, I.M. i Vera, M. (2014). How personal resources predict work engagement and self-rated performance among construction workers: A social cognitive perspective. *International Journal of Psychology, 49*(3), 200-207.

Lorente, L., Salanova, M., Mart´ınez, I.M. i Schaufeli, W.B. (2008). Extension of the job demands-resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicothema, 20*, 354–360.

Loughlin, C. i Barling, J. (2001). Young workers' work values, attitudes, and behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*, 543-558.

Lyubomirsky, S., King, L. i Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin, 131*(6), 803-855.

Maddux, J. E. (2008). Positive psychology and the illness ideology: Towards a positive clinical psychology. *Applied Psychology: An international review, 57*, 54–70.

Ma¨kikangas, A. i Kinnunen, U. (2003). Psychosocial work stressors and well-being: Selfesteem and optimism as moderators in a one-year longitudinal sample. *Personality and Individual Differences,* 35, 537–557.

Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *The Journal of Applied Psychology, 78*, 173–183.

Muchinsky, P.M. (2000). Emotions in the workplace: the neglect of organizational behavior. Journal *of Organizational Behavior, 21*(7), 801-805.

Ng, T.W., Eby, L.T., Sorensen, K.L. i Feldman, D.C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel psychology, 58*(2), 367-408.

Origo, F. i Pagani, L. (2009). Flexicurity and job satisfaction in Europe: The importance of perceived and actual job stability for well-being at work. *Labour Economics, 16*(5), 547-555.

Pierce, J.L. i Gardner, D.G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organizational-based self-esteem literature. *Journal of Management, 30*, 591–622.

Podsakoff, N.P., LePine, J.A. i LePine, M.A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 438-450.

Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, 36(*4), 717-731.

Price, R.H., i Hooijberg, R. (1992). Organizational exit pressures and role stress: Impact on mental health. *Journal of Organizational Behavior, 13*, 641–651.

Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it? *Work span, 49*, 36–49.

Rigoni, B. i Adkins, A. (2016, 19. Svibnja). Millennial Job-Hoppers: What They Seek. Preuzeto 20. Ožujka s http://news.gallup.com/businessjournal/191585/millennial-job-hoppers-seek.aspx?g_source=link_NEWSV9&g_medium=tile_3&g_campaign=item_195677&g_content=Millennial%2520Job-Hoppers%3a%2520What%2520They%2520Seek

Rodell, J.B. i Judge, T.A. (2009). Can “good” stressors spark “bad” behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1438-1450.

Saks, A.M. i Ashforth, B.E. (2000). The role of dispositions, entry stressors and behavioural plasticity theory in predicting newcomers „adjustment to work“. *Journal of Organizational Behavior 21,* 43–62.

Salanova, M., Schaufeli, W.B., Xanthopoulou, D. i Bakker, A. (2010). The gain spiral of resources and work engagement. U A. Bakker i M. Leiter (ur.), Work engagement: A handbook of essential theory and research (str. 118–132). New York, NY: Psychology Press.

Salmela-Aro, K. i Nurmi, J.E. (2004). Employees' motivational orientation and well-being at work. A person-oriented approach. *Journal of Organizational Change Management, 17* (5), 471-489.

Schaufeli, W.B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics, 46*, 120-132.

Schaufeli, W.B. i Taris, T.W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. U G.F. Bauer iO. Hämmig (ur.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (str. 43-68). Dordrecht: Springer.

Schaufeli, W.B., i Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. U A. B. Bakker i M.P. Leiter (ur.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (str. 10-24). New York: Psychology Press.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293–315.

Schaufeli, W.B. i Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. i Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A Two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71-92.

Schwarz, N., Kahneman, D. i Xu, J. (2009). Global and Hedonic Reports of Hedonic Experiences. U R. Belli, F. Stafford i D. Alwin (ur.), *Using Calendar and Diary Methods in Life events Research* (str. 157-174). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd.

Searle, B.J. i Lee, L. (2015). Proactive Coping as a Personal Resource in the Expanded Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management, 22*(1), 46-69.

Seibert, S.E., Kraimer, M.L. i Crant, M.J. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology, 54*, 845-874.

Seibert, S.E., Crant, M.J. i Kraimer, M.L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology , 84*, 416–427.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology, 88*, 518-528.

Tadić, M., Bakker, A.M. i Oerlemans, W.G.M. (2015). Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources. Journal of Occupational and Organizational Psychology, *88*(4), 702-725.

Tadić, M. (2014). Studying work-related well-being on a day-to-day basis: An expanded JD-R theory approach. Neobjavljena doktorska disertacija. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Thompson, J.A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *The Journal of Applied Psychology, 90*, 1011-1017.

To, M.L., Tse, H.M. i Ashkanasy, N.M. (2015). A multilevel model of transformationa lleadership, affect, and creative process behavior in teams. *The Leadership Quarterly, 26*, 543–56.

Tov, W. i Chan, D. (2012, 25. rujna). The Importance of Employee Well-being. *Business Times*, str. 14.

Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H. i Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands–Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*(6), 735- 759.

Van der Colff, J.J. i Rothmann, S. (2009). Occupational stress, sense of coherence, coping, burnout and work engagement of registered nurses in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology, 35*(1), 1-10.

Van Yperen, N.W., i Snijders, T.A.B. (2000). A multilevel analysis of the demands-control model: Is stress at work determined by factors at the group level or the individual level? *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 182–190.

Venter, J., Coetze, M. i Basson, J.S. (2013). Psychological Career Resources and Work Engagement of Early Career Consulting Staff. *Journal of Psychology in Africa, 23*(3), 431-438.

Vera, M., Salanova, M. i Lorente, L. (2012). The predicting role of self-efficacy in the job-demands resources model: A longitudinal study. *Estudios de Psicolog´ıa, 33*, 167–178.

Verhofstadt, E. i Omey (2003). The impact of education on job satisfaction in the first job. *Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration, 169*, 1-23.

Vink, J., Ouweneel, E. i Le Blanc, P. (2011). Psychological resources for engaged employees: Psychological capital in the Job Demands-Resources Model. *Gedrag & Organisatie*, 24, 101-120.

Wright, T.A., Cropanzano, R. i Bonnet, D.G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(2), 93–104.

Wright, T.A. i Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age old quest. *Organizational Dynamics, 33*(4), 338–351.

Wright, T. A., i Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology, 83*, 486-493.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. i Schaufeli, W.B. (2009a). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*, 183–200.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. i Schaufeli, W. B. (2009b). Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 74*, 235–244.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Dollard, M.F., Demerouti, E., Schaufeli, W.B., Taris, T.W., i Schreurs, P.J.G. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 766–786.

Xiuming, G., Huajun, X., Hui, M., Gaffar, C., Kardaszewicz, K. i Kaempfer, I. (2014). Staying on: A study on Young Workers in the electronic industry. Preuzeto 21. Ožujka s http://www.ccrcsr.com/sites/default/files/Staying%20on_A%20young%20worker%20study%20in%20Electronic%20Industry_Report_0.pdf