Psihološko osnaživanje i zadovoljstvo poslom

Radan, Barbara

Master's thesis / Diplomski rad

2014

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:151563

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

FILOZOFSKI FAKULTET
SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

Repository / Repozitorij:

FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek

zir.nsk.hr

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište J. J. Strossmayera Osijek

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

PSIHOLOŠKO OSNAŽIVANJE I ZADOVOLJSTVO POSLOM

Diplomski rad

Barbara Radan

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

Osijek, 2014.

Sadržaj

Uvod 1

Osnaživanje u organizacijskom kontekstu 1

Zadovoljstvo poslom 4

Povezanost psihološke osnaženosti i zadovoljstva poslom 6

Demografska obilježja 7

Cilj, problemi i hipoteze 7

Metoda 8

Sudionici 8

Instrumenti 9

Postupak 9

Rezultati 10

Testiranje preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka 10

Deskriptivna analiza 11

Doprinos dimenzija psihološke osnaženosti objašnjenju zadovoljstva poslom 12

Razlike u psihološkoj osnaženosti i zadovoljstvu poslom s obzirom na demografska obilježja zaposlenika 15

Rasprava 20

Psihološka osnaženost i zadovoljstvo poslom 20

Psihološka osnaženost i zadovoljstvo poslom s obzirom na relevantna obilježja zaposlenih 23

Doprinos i ograničenja rada 27

Implikacije i smjernice za buduća istraživanja 27

Zaključak 29

Literatura 30

Psihološko osnaživanje i zadovoljstvo poslom

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos psihološke osnaženosti zaposlenika i njihova zadovoljstva poslom. Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku od 673 zaposlenika 32 hijerarhijski strukturirane organizacije različitih djelatnosti. Nastojalo se utvrditi stupanj povezanosti i doprinos dimenzija psihološke osnaženosti (značaj, kompetentnost, autonomija i utjecaj) facetama zadovoljstva poslom (zadovoljstvo plaćom, sadržajem posla, nadređenim, suradnicima i napredovanjem) i ukupnom zadovoljstvu poslom te provjeriti postoji li razlika u percepciji psihološke osnaženosti i zadovoljstva poslom s obzirom na različita demografska obilježja zaposlenika. Rezultati regresijskih analiza pokazali su da je dimenzija značaja najbolji pozitivni prediktor zadovoljstva sadržajem posla te ukupnog zadovoljstva poslom. Dimenzija kompetentnosti najbolji je negativni prediktor zadovoljstva plaćom; dimenzija autonomije najbolji je pozitivni prediktor zadovoljstva nadređenim i suradnicima, a dimenzija utjecaja najbolji pozitivni prediktor zadovoljstva mogućnošću napredovanja. Rezultati jednosmjernih analiza varijance pokazuju da postoji statistički značajna razlika u percepciji psihološke osnaženosti na dimenziji značaja s obzirom na staž u organizaciji; na dimenzijama kompetentnosti, autonomije, utjecaja i ukupnoj psihološkoj osnaženosti s obzirom na hijerarhijsku razinu, te na dimenzijama autonomije, utjecaja i ukupnoj psihološkoj osnaženosti s obzirom na stupanj obrazovanja zaposlenika. Konačno, utvrđena je značajna razlika u zadovoljstvu mogućnošću napredovanja, nadređenim i ukupnom zadovoljstvu poslom s obzirom na staž u organizaciji, hijerarhijsku razinu i stupanj obrazovanja zaposlenika, te u zadovoljstvu plaćom i sadržajem posla s obzirom na hijerarhijsku razinu te stupanj obrazovanja zaposlenika.

Ključne riječi: psihološka osnaženost, zadovoljstvo poslom, demografske razlike

Psychological empowerment and job satisfaction

The aim of this study was to examine the relationship between the employee's psychological empowerment and their job satisfaction. The research was conducted on 673 employees of 32 various hierarchically structured organizations. The aim was to determine the correlation and the contribution of the psychological empowerment dimensions (meaning, competence, impact and self-determination) to job satisfaction facets (pay, work, promotion, supervision and coworkers) and overall job satisfaction, and to explore whether there are differences in psychological empowerment and job satisfaction perceptions which are the result of different demographic employee characteristics. The results of regression analyses suggest that the dimension of the meaning is the best positive predictor of job aspects satisfaction and overall job satisfaction. The competence dimension is the best negative predictor of pay satisfaction; self-determination dimension is the best positive predictor of supervision and coworkers satisfaction and the impact dimension is the best positive predictor of promotion satisfaction. Results of one-way analyses of variance reveal that there was a statistically significant effect of psychological empowerment perception on the meaning dimension regarding the employees' organizational tenure; on the competence, self-determination and impact dimensions, and overall psychological empowerment regarding the hierarchical level in organization; and on self-determination and impact dimension, and overall psychological empowerment regarding the employees' education level. Finally, it was shown that there is a significant difference in promotion and supervision satisfaction, and overall job satisfaction regarding the employees' organizational tenure, the hierarchical level in organization and employees' education level; and in the pay and work satisfaction regarding the employees' hierarchical level in the organization and employees' level of education.

Keywords: psychological empowerment, job satisfaction, demographical differences

Uvod

Osnaživanje u organizacijskom kontekstu

Osnaživanje je konstrukt kojemu se zadnjih godina pridaje sve više pažnje u području organizacijske psihologije jer je povezan s brojnim poželjnim organizacijskim ishodima. Interes za osnaživanje javlja se u vremenu globalne kompeticije i organizacijskih promjena koje zahtijevaju inovativnost i inicijativu zaposlenika (Drucker, 1988; prema Spreitzer, 1995). Naime, cilj svake organizacije je uspješnost, za što je potrebno znanje, energija i kreativnost, što se postiže osnaživanjem zaposlenika (Spreitzer, 2007).

Osnaživanje u organizacijskom kontekstu je vrlo širok konstrukt, koji obuhvaća različite pristupe usmjerene na ponašanje rukovoditelja i tehnike rukovođenja ili na psihološko stanje zaposlenika (Lee i Koh, 2001). Stoga se razlikuju dvije vrste osnaživanja: strukturalno i psihološko osnaživanje. Strukturalno osnaživanje je set organizacijskih struktura, politika i praksi koje omogućuju decentralizaciju moći i autoriteta u organizaciji (Bennis i Nanus, 1985; prema Seibert, Wang i Courtright, 2011) kroz osiguravanje pristupa informacijama, resursima, mogućnostima i podršci zaposlenicima (Spreitzer, 2007). Psihološko osnaživanje odnosi se na razvoj onih psiholoških stanja zaposlenika koja su nužna da bi imao osjećaj kontrole nad svojim poslom (Spreitzer, 2007). Ova dva pristupa međusobno su povezana - strukturalno osnaživanje je percepcija prisutnosti ili odsutnosti osnažujućih uvjeta na radnom mjestu, dok je psihološka osnaženost zaposlenikova reakcija na te uvjete (Laschinger, Finegan, Shamian i Wilk, 2004).

Na osnaživanje se može gledati kao na čin, proces i kao na psihološko stanje. Osnaživanje je čin delegacije, tj. dodjele moći osobi koja je osnažena (Kanter, 1997; prema Menon, 2001). Na osnaživanje se gleda i kao na proces koji vodi iskustvu moći (Conger i Kanungo, 1988), te psihološko stanje koje se očituje mjerljivim kognicijama (Spreitzer, 1995). Ova tri pristupa osnaživanju međusobno su povezana: osnažujuća ponašanja vode promjenama u percepcijama zaposlenika o njegovom radnom mjestu; proces osnaživanja opisuje te promjene koje utječu na kognicije zaposlenika, a stanje osnaženosti je kognitivno stanje zaposlenika karakterizirano osjećajem percipirane kontrole, internalizacije cilja i kompetentnosti (Menon, 2001). Prema tome, stanje psihološke osnaženosti uključuje uvjerenja zaposlenika da su mu resursi dostupni, da ima autonomiju u izvođenju posla i autoritet u donošenju odluka, da je stručan u svom poslu te da organizacijske ciljeve doživljava značajnima (Krishna, 2007).

Psihološko osnaživanje. Conger i Kanungo (1988) prvi su predstavili psihološku perspektivu osnaživanja. Definirali su psihološko osnaživanje kao proces kojim se ojačava pojedinčev osjećaj samoefikasnosti kroz identifikaciju organizacijskih uvjeta koji potiču osjećaj

nemoći i njihovo uklanjanje pomoću formalnih organizacijskih praksi i pružanjem informacija o učinkovitosti. Thomas i Velthouse (1990) određuju psihološku osnaženost kao intrinzičnu motivaciju koja se manifestira u četiri kognicije: smisao, kompetentnost, izbor i utjecaj. Ove kognicije određene su radnom okolinom i pomažu u stvaranju aktivne orijentacije prema poslu. Bandura (1989; prema Spreitzer, 1995) smatra da stanje psihološke osnaženosti uključuje kontinuirani rast i opadanje zaposlenikovih percepcija o sebi u odnosu na radnu okolinu. Spreitzer (1995) je proširila model Thomasa i Velthousea (1990) definirajući psihološku osnaženost zaposlenika kao odraz osobnog osjećaja kontrole na radnom mjestu koji se očituje u četiri kognicije: značaj, kompetentnost, autonomija i utjecaj.

Značaj. Usklađenost radne uloge i ponašanja zaposlenika, njihovih vrijednosti i uvjerenja očituje se u kogniciji značaja (Hackman i Oldham, 1980; prema Spreitzer, Kizilos, Nason, 1997). Ova se kognicija odnosi na vrijednost radnih ciljeva i zadataka procijenjenu u odnosu na vlastite ideale i standarde zaposlenika (Thomas i Velthouse, 1990). Osnaženost na dimenziji značaja uključuje mogućnost osobe da se rukovodi vlastitim idejama i standardima te da vjeruje u vlastite prosudbe, vrijednosti i ponašanja (Choong i Lau, 2011), a rezultira energijom, uključenošću i predanošću zaposlenika (Kanter, 1986; prema Thomas i Velthouse, 1990). Neusklađenost radne uloge i ponašanja, vrijednosti i uvjerenja osobe može rezultirati apatijom i osjećajem otuđenosti od organizacije (May, 1969; prema Thomas i Velthouse, 1990).

Kompetentnost. Uvjerenje osobe da posjeduje sposobnosti i vještine neophodne za uspješno izvođenje posla očituje se u kogniciji kompetentnosti (Gist, 1987; prema Spreitzer, 1995). Bandura (1989; prema Spreitzer, 1995) ju izjednačava s uvjerenjem da će uložen trud dovesti do željenih rezultata. Ukoliko se zaposlenik osjeća nedovoljno sposobnim obavljati svoj posao te smatra da ulaganje truda neće dovesti do željenih ishoda, može doći do izbjegavanja situacija koje zahtijevaju primjenu relevantnih vještina, što sprječava osobu u suočavanju sa strahovima i razvoju njezinih kompetencija (Bandura, 1977; prema Thomas i Velthouse, 1990). Da bi bili osnaženi na dimenziji kompetentnosti, zaposlenici ne moraju samo imati povjerenja u svoje sposobnosti, nego trebaju i pokušati izvesti dodijeljene zadatke (Choong i Lau, 2011), što često rezultira povećanom inicijativnošću, ulaganjem truda i ustrajnošću u obavljanju zadatka unatoč preprekama (Bandura, 1977; prema Thomas i Velthouse, 1990).

Autonomija. Uvjerenje osobe da ima kontrolu nad obavljanjem svoga posla i izvođenjem radnih ponašanja i procesa sadržano je u kogniciji autonomije (Bell i Staw, 1989; prema Spreitzer, 1995). Uključuje osjećaj slobode zaposlenika da obavlja svoj posao i odlučuje o trudu, metodama i tempu rada (Spreitzer, 1995). Osnaženost na dimenziji autonomije rezultira većom

inicijativnošću, fleksibilnošću, kreativnošću i samoregulacijom (Deci i Ryan, 1985; prema Thomas i Velthouse, 1990). Kad zaposlenici smatraju da nisu sami odgovorni za vlastite aktivnosti, nego da ih kontroliraju druge osobe ili vanjski događaji, dolazi do smanjenog samopoštovanja, napetosti i negativnih emocija (Deci i Ryan, 1985; prema Thomas i Velthouse, 1990).

Utjecaj. Stupanj u kojem osoba može utjecati na operativne, administrativne ili strateške ishode na poslu odražava se u kogniciji utjecaja (Asforth, 1989; prema Spreitzer, 2007). Ova kognicija suprotna je naučenoj bespomoćnosti (Martinko i Gardner, 1982; prema Spreitzer, 1995) i odražava osjećaj zaposlenika da svojim ponašanjem dovodi do promjena u svojoj radnoj okolini (Thomas i Velthouse, 1990). Za razliku od autonomije, koja se odnosi na zaposlenikov osjećaj kontrole nad vlastitim poslom, utjecaj se odnosi na osjećaj kontrole nad organizacijskim ishodima (Spreitzer i sur., 1997). Osnaženost na dimenziji utjecaja dovodi do proaktivnog ponašanja i pozitivnih emocija (Joe, 1971; prema Thomas i Velthouse, 1990). Zaposlenici koji smatraju da svojim ponašanjem ne utječu na organizaciju su često depresivni, imaju nižu motivaciju i smanjenu sposobnost za prepoznavanje prilika koje im se nude (Abramson i sur., 1978; prema Thomas i Velthouse, 1990).

Dakle, prema Spreitzer (1995) psihološka osnaženost zaposlenika je motivacijski konstrukt koji se sastoji od četiri dimenzije koje zajedno čine cjelinu ili „geštalt". Kako bi se postigao maksimalan osjećaj psihološke osnaženosti zaposlenika, nužna je prisutnost sve četiri kognicije u isto vrijeme. Ova četverodimenzionalna konceptualizacija psihološkog osnaživanja jedna je od najprihvaćenijih i najupotrebljivanijih u istraživanjima. Nadalje, različita istraživanja pokazuju da su različite dimenzije psihološke osnaženosti povezane s različitim organizacijskim ishodima i da se samo kombinacijom iskustva osnaženosti na svim dimenzijama mogu postići željeni ishodi (Thomas i Velthouse, 1990), što govori u prilog ideji o „geštaltu" psihološkog osnaživanja (Kirkman i Rosen, 1999; Spreitzer, 2007; Spreitzer i sur., 1997; Wang i Lee, 2009). Ipak, neki autori i dalje konceptualiziraju osnaživanje kao unidimenzionalni konstrukt (Hartline i Ferrell, 1996; Luks, 2001; Savery, Chebat i Kollias, 2000; prema Sood, 2007), unatoč kritikama Thomasa i Velthousea (1990) da se na taj način zahvaća samo dio varijance očekivanih ishoda psihološkog osnaživanja.

Istraživanja pokazuju da je psihološka osnaženost zaposlenika povezana s brojnim poželjnim organizacijskim ishodima: višim samopoštovanjem (Spreitzer, 1995), inovativnim ponašanjem (Seibert i sur., 2011), učinkovitošću (Spreitzer i sur., 1997), produktivnošću (Kobergi i sur., 1999; prema Spreitzer, 2007), odgovornim organizacijskim ponašanjem (Najafi,

Noruzy, Azar, Nazari – Shirkouhi i Dalvand, 2011), odanosti (Tsai, 2012), postignućem (Hechanova, Alampay i Franco, 2006), angažiranošću (Taghipour i Khadem Dezfuli, 2013), kreativnošću (Zhang i Bartol, 2010), intrinzičnom motivacijom (Bogler i Nir, 2012), nižim razinama stresa (Spreitzer i sur., 1997) i smanjenim namjerama zaposlenika da napuste organizaciju (Seibert i sur., 2011). Također, brojna istraživanja upućuju na povezanost psihološkog osnaživanja i zadovoljstva poslom (Kasemsap, 2013; Seibert i sur., 2011; Spreitzer i sur., 1997). Iz navedenog proizlazi da je psihološka osnaženost zaposlenika konstrukt od iznimnog značaja u organizaciji jer je direktno ili indirektno povezan s različitim poželjnim ishodima i omogućuje organizacijama da, ulaganjem u osnaživanje zaposlenika, postignu i dodatne pozitivne ishode.

Zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom je vjerojatno najčešće istraživan konstrukt u organizacijskoj psihologiji (Staw, 1984; prema Kinicki, McKee – Ryan, Schriesheim i Carson, 2002), što je vjerojatno odraz njegove povezanosti s poželjnim organizacijskim ishodima. Naime, istraživanja pokazuju da je visoka razina zadovoljstva poslom povezana s boljim postignućem zaposlenika (Brown i Peterson, 1993), odanošću organizaciji (Sušanj i Jakopec, 2012), odgovornim organizacijskim ponašanjem (Najafi i sur., 2011), angažiranošću (Taghipour i Khaden Dezfuli, 2013), smanjenim namjerama napuštanja organizacije te nižom stopom apsentizma (Jex, 2002).

Postoje tri pristupa zadovoljstvu poslom (Jex, 2002). Naime, na zadovoljstvo poslom se može gledati iz perspektive karakteristika posla, pristupa koji pretpostavlja da zadovoljstvo ili nezadovoljstvo poslom proizlazi iz zaposlenikove usporedbe onoga što mu posao trenutno pruža i onoga što bi htio da mu pruži. Kad posao pruža zaposleniku ono što želi, ili i više od toga, dolazi do zadovoljstva poslom. Nadalje, na zadovoljstvo poslom može se gledati iz perspektive procesiranja socijalnih informacija, koja se temelji na teoriji socijalne usporedbe i pretpostavlja da zaposlenici formiraju stavove poput zadovoljstva poslom na temelju usporedbe s drugima u svojoj okolini, pa će u okruženju u kojem prevladava zadovoljstvo vjerojatno i sami biti zadovoljni. Dispozicijski pristup zadovoljstvu poslom pretpostavlja postojanje sklonosti zadovoljstvu ili nezadovoljstvu poslom, neovisne o prirodi posla ili organizaciji u kojoj zaposlenik radi (Jex, 2002). Iz različitih pristupa zadovoljstvu poslom proizlaze i različite definicije i konceptualizacije ovog konstrukta.

Definicije zadovoljstva poslom. Unatoč tome što je zadovoljstvo poslom vrlo čest konstrukt u istraživanjima, još nema konsenzusa oko njegove jedinstvene definicije. Locke (1976; prema Choong i Lau, 2011) je definirao zadovoljstvo poslom kao pozitivno emocionalno

stanje koje proizlazi iz evaluacije i priznanja nečijeg rada. Rogers i sur. (1994, prema Sood, 2007) navode da je zadovoljstvo poslom zaposlenikov stav prema različitim aspektima njihova posla i poslu općenito. Stone, Cranny i Smith (1992; prema Karim i Rehman, 2012) definiraju ga kao afektivnu reakciju na posao koja proizlazi iz zaposlenikovih usporedbi stvarnih i željenih ishoda posla. Hashmi, Hashmi i Irshad (2014) razlikuju intrinzično zadovoljstvo poslom, tj. zaposlenikove osjećaje prema njegovom poslu i ekstrinzično zadovoljstvo poslom, tj. zaposlenikove osjećaje o vanjskim faktorima vezanim uz posao (poput dostupnosti materijala i fizikalnih uvjeta rada). Bitmis i Ergeneli (2011) smatraju da je zadovoljstvo poslom stav koji odražava zaposlenikove evaluacije različitih elemenata posla (plaća, odnosi s drugima, radni uvjeti i priroda zadataka). Najšire određenje zadovoljstva poslom je da je to stav koji se, poput svih stavova, sastoji od kognitivne, evaluativne i afektivne sastavnice (Sušanj i Jakopec, 2012). Kognitivna komponenta uključuje zaposlenikova vjerovanja, percepcije, očekivanja i mišljenja koja se odnose na organizaciju. Zaposlenikovo uvjerenje da će njegova očekivanja biti ispunjena rezultira pozitivnim stavom. Evaluativna komponenta je pojedinčev globalni odgovor na organizaciju koji odražava koliko mu se organizacija sviđa ili ne sviđa. Afektivna komponenta se odnosi na osjećaj pobuđenosti od strane organizacije, pri čemu pozitivan afekt proizlazi iz povratnih informacija i situacija koje potiču osjećaj vlastite vrijednosti zaposlenika, dok negativan afekt proizlazi iz onesposobljavajućih situacija (Bakhshi i sur., 2009; prema Sušanj i Jakopec, 2012).

Konceptualizacije zadovoljstva poslom. Različiti autori konceptualiziraju zadovoljstvo poslom kao unidimenzionalni ili višedimenzionalni konstrukt. Unidimenzionalne konceptualizacije podrazumijevaju da je zadovoljstvo poslom opći stav ili generalna afektivna reakcija prema poslu i mjere ga pomoću jedne ili više čestica koje se odnose na globalno zadovoljstvo poslom neovisno o različitim aspektima posla (Cammann, Fichman, Jenkins i Klesh, 1983; Judge, Boudreau i Bretz, 1994; prema Fields, 2002). Višedimenzionalni pristupi pretpostavljaju da se ukupno zadovoljstvo poslom sastoji od različitog broja različitih aspekata posla. Na primjer, Spector (1985; prema Jex, 2002) razlikuje zadovoljstvo plaćom, mogućnošću napredovanja, nadređenima, pogodnostima, nagrađivanjem, uvjetima rada, kolegama, obilježjima posla i komunikacijskim vještinama, dok Gregson (1987) razlikuje pet dimenzija zadovoljstva poslom: zadovoljstvo sadržajem posla, plaćom, mogućnošću napredovanja, nadređenima i suradnicima.

Neovisno o načinu konceptualizacije zadovoljstva poslom, važno je istražiti različite uvjete koji rezultiraju zadovoljstvom, a posljedično i brojnim drugim poželjnim organizacijskim

ishodima. Upravo je psihološka osnaženost zaposlenika jedan od takvih faktora koji pridonose zadovoljstvu poslom (Laschinger, Finegan i Shamian, 2001).

Povezanost psihološke osnaženosti i zadovoljstva poslom

Zadovoljstvo poslom je jedan od najranije identificiranih ishoda psihološke osnaženosti zaposlenika (Spreitzer i sur., 2007). Psihološka se osnaženost može smatrati medijem koji pojačava zadovoljstvo poslom jer se zadovoljstvo poslom povećava kad zaposlenici doživljavaju svoj posao značajnim te smatraju da imaju autonomiju i moć donošenja odluka (Patah i sur., 2009; prema Malik i Farooqi, 2013). Zadovoljstvo poslom proizlazi iz percepcije zaposlenika da ga njegov posao ispunjava ili mu omogućuje ostvarenje željenih radnih vrijednosti, koje je dosljedno dimenziji značaja psihološke osnaženosti (Locke, 1976; prema Spreitzer i sur,. 1997). Prema biheviorističkoj koncepciji, zaposlenici doživljavaju zadovoljstvo poslom kad postignu nešto što smatraju značajnim ili osobno važnim, a takvo zadovoljstvo može proizlaziti iz značajnog posla koji osobi daje osjećaj odgovornosti te povratnih informacija koje su povezane s osjećajem kompetentnosti, što su faktori koji se uklapaju u psihološku osnaženost zaposlenika (Bitmis i Ergeneli, 2011). Osnaženi zaposlenici osjećaju se kompetentnima, sposobnima za utjecaj na organizacijske ishode, uvjereni su da imaju autonomiju u obavljanju vlastitog posla i doživljavaju svoj posao značajnim. Iz svega navedenog proizlazi više samopouzdanje, inicijativnost i bolje radno postignuće zaposlenika koje onda pridonosi povećanju zadovoljstva poslom (Malik i Farooqi, 2013).

Rezultati istraživanja dosljedno potvrđuju pozitivnu povezanost psihološke osnaženosti zaposlenika i zadovoljstva poslom (Carless, 2004; Lin i Tseng, 2013; Spreitzer, 1997), ali manje je istraživanja koja se bave odnosom pojedinih dimenzija psihološke osnaženosti zaposlenika i zadovoljstva poslom, a njihovi rezultati su nedosljedni. Za dimenziju značaja rezultati su uglavnom dosljedni i upućuju na pozitivnu povezanost sa zadovoljstvom poslom (Dickson i Lorenz, 2009; Carless, 2004; Liden, Wayne i Sparrowe, 2000). Za dimenzije kompetentnosti, autonomije i utjecaja rezultati su nedosljedni. Spreitzer i sur. (1997) dobili su pozitivnu povezanost kompetentnosti i zadovoljstva poslom, dok Saif i Saleh (2013) nisu pronašli značajnu povezanost između navedenih konstrukata. Kad je riječ o dimenziji autonomije, Carless (2004) nije pronašla značajnu povezanost sa zadovoljstvom poslom, dok Saif i Saleh (2013) izvještavaju o pozitivnoj povezanosti autonomije i zadovoljstva poslom. Carless (2004) je dobila pozitivnu povezanost utjecaja i zadovoljstva poslom, a Spreitzer i sur. (1997) nisu pronašli značajnu povezanost ovih konstrukata. S obzirom na malobrojnost i nedosljednost rezultata postojećih istraživanja koja su se bavila doprinosom pojedinih dimenzija psihološke osnaženosti

zadovoljstvu poslom i njegovim facetama, te s obzirom na to da u Republici Hrvatskoj još nije istraživan odnos ova dva konstrukta, svrha ovoga rada bila je preciznije istražiti povezanost psihološke osnaženosti zaposlenika i zadovoljstva poslom, kako bi se omogućilo njegovo bolje razumijevanje, i organizacijama stvorilo jasniju sliku o tome kako oblikovati stavove zaposlenika da bi se postiglo više zadovoljstvo poslom, koje rezultira boljim učinkom cijele organizacije (Chong i Lau, 2011).

Demografska obilježja

Psihološka osnaženost zaposlenika. Istraživanja koja su provjeravala povezanost demografskih obilježja i psihološke osnaženosti zaposlenika pokazuju nedosljedne rezultate. Primjerice, kada je riječ o stupnju obrazovanja, Spreitzer (1996) dobiva pozitivnu povezanost sa psihološkom osnaženosti zaposlenika, dok Baker, Fitzpatrick i Griffin (2011) ne pronalaze značajnu povezanost. Što se tiče duljine staža na trenutnom poslu i hijerarhijske razine u organizaciji, Seibert i sur. (2011) dobili su pozitivnu povezanost sa psihološkom osnaženosti zaposlenika, a Baker i sur. (2011) nisu pronašli povezanost staža i psihološke osnaženosti.

Zadovoljstvo poslom. Rezultati istraživanja koja su proučavala povezanost demografskih obilježja i zadovoljstva poslom također nisu dosljedni. Primjerice, Laschinger i sur. (2004) dobili su pozitivnu povezanost duljine staža na trenutnom poslu i zadovoljstva poslom, dok Baker i sur. (2011) nisu pronašli značajnu povezanost navedenog. Nadalje, Yang i Wang (2013) pronašli su negativnu povezanost stupnja obrazovanja i zadovoljstva poslom, a Baker i sur. (2011) nisu pronašli povezanost. Konačno, Yang i Wang (2013) pronašli su pozitivnu povezanost hijerarhijske razine u organizaciji i zadovoljstva poslom.

S obzirom na nedosljedne rezultate istraživanja povezanosti demografskih obilježja zaposlenika s njihovom psihološkom osnaženosti i zadovoljstvom poslom, ovim se istraživanjem nastojalo istražiti i razlike u percepciji psihološke osnaženosti zaposlenika i zadovoljstva poslom s obzirom na demografske karakteristike zaposlenika kako bi se postiglo bolje razumijevanje doprinosa individualnih obilježja psihološkoj osnaženosti i zadovoljstvu poslom.

Cilj, problemi i hipoteze

Cilj istraživanja

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos psihološke osnaženosti zaposlenika i zadovoljstva poslom.

Problemi

Problem 1. Utvrditi stupanj povezanosti i doprinos dimenzija psihološke osnaženosti (značaj, kompetentnost, autonomija i utjecaj) facetama zadovoljstva poslom (zadovoljstvo plaćom, sadržajem posla, nadređenim, suradnicima i napredovanjem) i ukupnom zadovoljstvu poslom.

Problem 2. Provjeriti postoji li razlika u percepciji psihološke osnaženosti i zadovoljstva poslom s obzirom na različita demografska obilježja zaposlenika.

Hipoteze

H1(a): Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između svih dimenzija psihološke osnaženosti i pojedinih faceta zadovoljstva poslom i ukupnog zadovoljstva poslom.

H1(b): Dimenzije psihološke osnaženosti (značenje, kompetentnost, autonomija i utjecaj) statistički su značajni pozitivni prediktori svih aspekata zadovoljstva poslom te ukupnog zadovoljstva poslom.

H2(a): Ne postoji statistički značajna razlika u percepciji pojedinih dimenzija i ukupne mjere psihološke osnaženosti s obzirom na različita demografska obilježja zaposlenika.

H2(b): Ne postoji statistički značajna razlika u pojedinim dimenzijama i ukupnom zadovoljstvu poslom s obzirom na različita demografska obilježja zaposlenika.

Metoda

Sudionici

Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku (N=673) zaposlenika 32 hijerarhijski strukturirane organizacije različitih djelatnosti (proizvodne djelatnosti, uslužni sektor, javni sektor), odjela (proizvodnja, računovodstvo, osoblje) te organizacijskih razina (u rasponu od zaposlenika na nerukovodećim pozicijama (81%), prve linije nadređenih (11%) do srednje razine rukovodstva (8%)), s područja Donjeg Miholjca, Našica, Osijeka, Pule, Rijeke i Valpova. U istraživanje nisu bili uključeni rukovoditelji na najvišoj hijerarhijskoj razini, zbog sadržaja samih upitnika, te zaposlenici čiji je radni staž u trenutnoj organizaciji bio kraći od šest mjeseci. Među sudionicima 58% je ženskog, a 42% muškog spola. Nešto više od 70% ispitanih zaposlenika je u kategorijama do 50 godina starosti, a velika većina sudionika (86%) ima više od pet godina radnog iskustva u sadašnjoj organizaciji. Nešto manje od 50% sudionika ima višu ili visoku stručnu spremu.

Instrumenti

Upitnik psihološke osnaženosti. Upitnik psihološke osnaženosti (prilagođen prema Spreitzer, 1995) korišten je za procjenu percepcije psihološke osnaženosti zaposlenika. Upitnik se sastoji od ukupno 12 čestica koje mjere četiri dimenzije psihološke osnaženosti zaposlenika: značaj, autonomiju, utjecaj i kompetentnost. Svaka subskala obuhvaća 3 čestice. Tvrdnje se procjenjuju na skali Likertova tipa s pet stupnjeva (od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem)*. Kompozitni rezultat je prosječna vrijednost procjena svih tvrdnji pojedine subskale. Viši rezultati ukazuju na višu razinu izraženosti svake od četiri dimenzije psihološke osnaženosti zaposlenika. Upitnikom se dobiva i ukupna mjera psihološke osnaženosti izražena kao prosječna vrijednost procjena svih tvrdnji (12). Viši rezultati ukazuju na višu razinu ukupne osnaženosti zaposlenika. Cronbach - alpha koeficijenti pouzdanosti za subskale mjere psihološke osnaženosti iznose ,78 za značaj, ,70 za autonomiju, ,84 za utjecaj te ,63 za kompetentnost. Cronbach - alpha koeficijent za ukupnu mjeru psihološke osnaženosti iznosi ,81.

Upitnik zadovoljstva poslom. Upitnik zadovoljstva poslom (Gregson, 1987; prilagođen prema Job Descriptive Indeks (JDI) Smitha, Kendalla i Hulina, 1969) korišten je za procjenu zadovoljstva poslom zaposlenika. Upitnik se sastoji od 30 čestica podijeljenih u pet subskala namijenjenih mjerenju različitih dimenzija zadovoljstva poslom: zadovoljstva sadržajem posla, nadređenim, suradnicima, plaćom i mogućnošću napredovanja. Svaki aspekt zadovoljstva poslom obuhvaća šest čestica. Tvrdnje se procjenjuju na skali Likertova tipa s pet stupnjeva (od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem*). Kompozitni rezultat izražen je kao prosječna vrijednost procjena svih tvrdnji pojedine subskale. Upitnikom se dobiva i ukupna mjera zadovoljstva poslom izražena kao prosječna vrijednost procjena svih tvrdnji (30). Viši rezultati ukazuju na višu razinu zadovoljstva pojedinim dimenzijama, odnosno na višu razinu ukupnog zadovoljstva poslom. Cronbach – alfa koeficijent pouzdanosti za skalu ukupnog zadovoljstva poslom iznosi ,90; za subskalu zadovoljstva plaćom ,88; zadovoljstva mogućnošću napredovanja ,80; zadovoljstva sadržajem posla ,76; zadovoljstva nadređenim ,79 i zadovoljstva suradnicima ,76.

Osim navedenih varijabli, u istraživanju su mjereni i neki stavovi i ponašanja zaposlenika koji nisu uključeni u ovaj rad.

Postupak

Istraživanje je provedeno u većim ili manjim grupama u organizaciji u kojoj su sudionici zaposleni. Unutar pojedine organizacije, zaposlenici su birani po načelu dostupnosti, s tim da se vodilo računa o podjednakom udjelu sudionika pojedinih hijerarhijskih razina. Istraživanje su

provodili i nadzirali istraživači, koji su podijelili i kasnije prikupili ispunjene upitnike. Neposredni rukovoditelji sudionika nisu bili prisutni prilikom provođenja istraživanja. Sudionicima je rečeno da se istraživanjem želi utvrditi kako zaposlenici doživljavaju svoj posao, kako vide svoje rukovoditelje i organizaciju i kako se osjećaju u svom radnom okruženju. Naglašeno im je kako je istraživanje u potpunosti anonimno i dobrovoljno te kako će se dobiveni podaci koristiti isključivo u znanstveno-istraživačke svrhe. Upozoreni su da na upitnike ne upisuju ime i prezime. Istraživanje je trajalo približno 25 minuta. Budući da je u istraživanje bio uključen veći broj varijabli, čestice svih mjerenih varijabli (182 čestice) su raspoređene po slučaju tako da formiraju jedinstven upitnik. Na kraju upitnika nalazila su se pitanja vezana uz demografske podatke zaposlenika (dob, spol, staž, razina u organizacijskoj strukturi te stupanj obrazovanja). Podaci prikupljeni istraživanjem objedinjeni su u jednu bazu te su obrađeni programskim paketom za statističku obradu – IBM SPSS 19.0.

Rezultati

Testiranje preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka

Kako bi se provjerilo postojanje preduvjeta za korištenje parametrijskih statističkih postupaka, prije obrade podataka provjeren je normalitet distribucija rezultata svih varijabli korištenih u istraživanju (značaj, kompetentnost, autonomija, utjecaj, ukupna psihološka osnaženost zaposlenika te zadovoljstvo plaćom, sadržajem posla, mogućnošću napredovanja, nadređenima, suradnicima i ukupno zadovoljstvo poslom). Kolmogorov – Smirnovljevim testom utvrđeno je da distribucije rezultata svih varijabli statistički značajno odstupaju od normalne (*K-S* vrijednosti u rasponu od ,40 do ,19; $p < ,01$). Vizualnom inspekcijom rezultata na temelju histograma i *Q-Q* dijagrama, utvrđeno je da odstupanja od normalne distribucije na većini varijabli nisu velika, tj. da distribucije imaju tendenciju normalne distribucije.

Field (2005) navodi da je ograničenje Kolmogorov – Smirnovljev testa to što na velikim uzorcima i mala odstupanja od normaliteta mogu rezultirati statistički značajnim odstupanjem od normalne distribucije, a Kolesarić (2006) navodi da je analiza varijance test otporan na razumna odstupanja od normaliteta. Sukladno tome, uz dovoljno velik uzorak, može se pretpostaviti da umjereno odstupanje od normalne distribucije neće imati značajne posljedice na zaključke izvedene iz podataka dobivenih parametrijskim testovima. S obzirom na veličinu uzorka u ovom istraživanju ($N = 673$), u obradi su korišteni parametrijski testovi.

Deskriptivna analiza

U tablici 1. prikazana je deskriptivna statistika te koeficijenti unutarnje konzistencije svih varijabli korištenih u istraživanju.

Tablica 1. Aritmetičke sredine, standardne vrijednosti, teorijski i empirijski raspon te koeficijenti unutarnje konzistencije svih mjerenih varijabli (N = 673).

Varijabla	*M*	*SD*	Teorijski raspon	Empirijski raspon	α
Značaj	4,29	0,713	1 - 5	1,0 - 5,0	,78
Kompetentnost	4,43	0,572	1 - 5	2,0 - 5,0	,63
Autonomija	3,62	0,838	1 - 5	1,0 - 5,0	,70
Utjecaj	2,99	0,981	1 - 5	1,0 - 5,0	,84
Ukupna psihološka osnaženost	3,83	0,543	1 - 5	1,8 - 5,0	,81
Zadovoljstvo plaćom	2,74	0,970	1 - 5	1,0 - 5,0	,88
Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja	2,72	0,865	1 - 5	1,0 - 5,0	,80
Zadovoljstvo sadržajem posla	3,74	0,754	1 - 5	1,0 - 5,0	,76
Zadovoljstvo nadređenima	3,16	0,822	1 - 5	1,0 - 5,0	,79
Zadovoljstvo suradnicima	3,61	0,635	1 - 5	1,0 - 5,0	,76
Ukupno zadovoljstvo poslom	3,20	0,577	1 - 5	1,5 - 4,8	,90

Na temelju dobivenih Cronbach - alfa koeficijenata može se zaključiti da je pouzdanost korištenih instrumenata umjereno do visoko zadovoljavajuća za sve subskale i ukupne mjere varijabli. Budući da Kline (1999; prema Field, 2005) navodi da se zbog raznolikosti konstrukata u psihologiji mogu očekivati i koeficijenti unutarnje konzistencije niži od ,70, može se zaključiti da se pouzdanost subskale kompetentnosti nalazi na granici zadovoljavajuće.

Rezultati pokazuju da sudionici svoju psihološku osnaženost u prosjeku procjenjuju višom nego zadovoljstvo poslom. Također, vidljivo je da su sudionici u prosjeku najviše osnaženi na dimenziji kompetentnosti, a najmanje na dimenziji utjecaja. Sudionici su u prosjeku najzadovoljniji sadržajem svog posla, a najmanje zadovoljni mogućnošću napredovanja i plaćom.

Kako bi se odgovorilo na postavljene probleme, prije provođenja daljnjih analiza izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije u svrhu provjere povezanosti dimenzija i ukupne psihološke osnaženosti s facetama zadovoljstva poslom i ukupnim zadovoljstvom poslom. Dobiveni koeficijenti korelacije prikazani su u tablici 2.

Tablica 2. Interkorelacije svih varijabli mjerenih u istraživanju (*N* = 673).

Varijabla	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Značaj	-	,39*	,28*	,24*	,65*	,07	,16*	,63*	,24*	,22*	,35*
2.Kompetentnost		-	,27*	,15*	,56*	-,12*	-,12*	,24*	,03	,11*	,02
3. Autonomija			-	,49*	,77*	,21*	,25*	,32*	,35*	,24*	,38*
4. Utjecaj				-	,76*	,26*	,39*	,33*	,35*	,15*	,42*
5. UK PO					-	,19*	,29*	,54*	,38*	,26*	,46*
6. ZPL						-	,50*	,22*	,41*	,27*	,72*
7. ZMN							-	,34**	,54*	,27*	,77*
8. ZSP								-	,42*	,38*	,64*
9. ZN									-	,42*	,79*
10. ZS										-	,61*
11. UK ZP											-

Napomena. * *p* < *,01*. UK PO –*ukupna psihološka osnaženost;* ZPL – *zadovoljstvo plaćom;* ZMN – *zadovoljstvo mogućnošću napredovanja;* ZSP – *zadovoljstvo sadržajem posla;* ZN – *zadovoljstvo nadređenim;* ZS – *zadovoljstvo suradnicima;* UK ZP – *ukupno zadovoljstvo poslom.*

Pearsonovi koeficijenti korelacije, prikazani u tablici 2, pokazuju statistički značajnu neznatnu do umjerenu pozitivnu povezanost među pojedinim dimenzijama psihološke osnaženosti. Povezanost pojedinih dimenzija s ukupnom mjerom psihološke osnaženosti je značajna, umjerena do visoka pozitivna. Pojedine subskale zadovoljstva poslom su statistički značajno nisko do umjereno pozitivno povezane. Povezanost pojedinih dimenzija zadovoljstva poslom s ukupnom mjerom zadovoljstva poslom je značajna, umjerena do visoka pozitivna.

Nadalje, rezultati u tablici 2 pokazuju statistički značajnu pozitivnu povezanost dimenzije značaja sa svim subskalama zadovoljstva poslom i ukupnom mjerom zadovoljstva poslom, osim sa zadovoljstvom plaćom, s kojim nije značajno povezana. Dimenzija kompetentnosti je statistički značajno pozitivno povezana sa subskalama zadovoljstva sadržajem posla i suradnicima, statistički značajno negativno povezana sa subskalama zadovoljstva plaćom i mogućnošću napredovanja, dok sa subskalom zadovoljstva nadređenim i ukupnom mjerom zadovoljstva poslom nije povezana. Dimenzije autonomije i utjecaja te ukupna mjera psihološke osnaženosti zaposlenika su statistički značajno pozitivno povezane sa svim subskalama zadovoljstva poslom i ukupnim zadovoljstvom poslom. Pri tome se vrijednosti koeficijenta korelacije kreću od neznatne do umjerene.

Doprinos dimenzija psihološke osnaženosti objašnjenju zadovoljstva poslom

Kako bi se utvrdio doprinos dimenzija psihološke osnaženosti zaposlenika pojedinim dimenzijama i ukupnom zadovoljstvu poslom provedeno je šest linearnih regresijskih analiza. U analizama su kao prediktori uključene dimenzije psihološke osnaženosti zaposlenika (značaj, kompetentnost, autonomija i utjecaj), a kao kriteriji su korištene dimenzije zadovoljstva poslom

(zadovoljstvo plaćom, sadržajem posla, nadređenim, suradnicima i mogućnošću napredovanja) te ukupno zadovoljstvo poslom.

U skladu s korelacijskom matricom, koja upućuje na niske interkorelacije varijabli, faktor povećanja varijance (*VIF*), čije se vrijednosti kreću u rasponu od 1,22 do 1,41 i tolerancija, čije se vrijednosti kreću u rasponu od 0,71 do 0,82 upućuju na to da ne postoji multikolinearnost među varijablama. Naime, *VIF* vrijednosti iznad 10 (Myers, 1990; prema Field, 2005) i vrijednosti tolerancije ispod 0,2 (Menard, 1995; prema Field, 2005) upućuju na mogućnost postojanja multikolinearnosti.

Rezultati provedenih linearnih regresijskih analiza prikazani su u tablici 3.

Tablica 3. Rezultati linearnih regresijskih analiza s dimenzijama psihološke osnaženosti kao prediktorima različitih faceta zadovoljstva poslom i ukupnog zadovoljstva poslom.

Kriterij	**Prediktor**	***R***	***R^2***	***F***	***B***	***β***	***t***
Zadovoljstvo plaćom		,34*	,11*	21,15			
	Značaj				,09	,06	1,58
	Kompetentnost				-,36	-,21*	-5,31
	Autonomija				,18	,15*	3,55
	Utjecaj				,20	,20*	4,68
Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja		,46*	,21*	44,49			
	Značaj				,17	,14*	3,73
	Kompetentnost				-,38	-,25*	-6,59
	Autonomija				,12	,12*	2,23
	Utjecaj				,30	,34*	8,43
Zadovoljstvo sadržajem posla		,66*	,44*	131,28			
	Značaj				,62	,58*	18,10
	Kompetentnost				-,05	-,04	-1,11
	Autonomija				,09	,10*	2,82
	Utjecaj				,11	,15*	4,37
Zadovoljstvo nadređenim		,44*	,20*	40,89			
	Značaj				,21	,18*	4,72
	Kompetentnost				-,20	-,14*	-3,64
	Autonomija				,22	,23*	5,57
	Utjecaj				,18	,22*	5,37
Zadovoljstvo suradnicima		,27*	,08*	14,90			
	Značaj				,15	,16*	3,94
	Kompetentnost				-,01	-,01	-0,10
	Autonomija				,14	,18*	4,13
	Utjecaj				,02	,03	,58
Zadovoljstvo poslom ukupno		,55*	,30*	71,98			
	Značaj				,25	,31*	8,46
	Kompetentnost				-,20	-,20*	-5,51
	Autonomija				,15	,22*	5,65
	Utjecaj				,16	,27*	7,27

Napomena. * $p < ,01$; $SS = 4, 668$.

Rezultati prikazani u tablici 3 pokazuju da dimenzije psihološke osnaženosti zaposlenika objašnjavaju 11% varijance zadovoljstva plaćom. Značajnim pozitivnim prediktorima pokazale su se dimenzije autonomije i utjecaja, dok se dimenzija kompetentnosti pokazala značajnim negativnim prediktorom zadovoljstva plaćom. Dimenzija značaja nije značajan prediktor zadovoljstva plaćom. Usporedbom standardiziranih koeficijenata vidljivo je da su dimenzije kompetentnosti i utjecaja najbolji prediktori zadovoljstva plaćom.

Nadalje, dimenzije psihološke osnaženosti zaposlenika objašnjavaju 21% varijance zadovoljstva mogućnošću napredovanja, pri čemu su se značajnim pozitivnim prediktorima pokazale dimenzije značaja, autonomije i utjecaja, dok se kompetentnost pokazala značajnim negativnim prediktorom zadovoljstva mogućnošću napredovanja. Usporedbom standardiziranih koeficijenata vidljivo je da je dimenzija utjecaja najbolji prediktor zadovoljstva mogućnošću napredovanja.

Također, dimenzije psihološke osnaženosti objašnjavaju 44% varijance zadovoljstva sadržajem posla, pri čemu su se značajnim pozitivnim prediktorima pokazale dimenzije značaja, autonomije te utjecaja. Dimenzija kompetentnosti nije se pokazala značajnim prediktorom zadovoljstva sadržajem posla. Usporedbom standardiziranih koeficijenata vidljivo je da je dimenzija značaja najbolji prediktor zadovoljstva sadržajem posla.

Dimenzije psihološke osnaženosti objašnjavaju 20% varijance zadovoljstva nadređenim, pri čemu su se značajnim pozitivnim prediktorima pokazale dimenzije značaja, autonomije te utjecaja, dok se dimenzija kompetentnosti pokazala značajnim negativnim prediktorom zadovoljstva nadređenim. Usporedbom standardiziranih koeficijenata vidljivo je da su dimenzije autonomije i utjecaja najbolji prediktori zadovoljstva nadređenim.

Kad je riječ o zadovoljstvu suradnicima, dimenzije psihološke osnaženosti objašnjavaju 8% varijance, pri čemu su se značajnim pozitivnim prediktorima pokazale dimenzije značaja i autonomije. Dimenzije kompetentnosti i utjecaja nisu se pokazale značajnim prediktorom ove facete zadovoljstva poslom. Usporedbom standardiziranih koeficijenata vidljivo je da je dimenzija autonomije nešto bolji prediktor zadovoljstva suradnicima nego dimenzija značaja.

Dimenzije psihološke osnaženosti objašnjavaju 30% varijance ukupnog zadovoljstva poslom, pri čemu su se značajnim pozitivnim prediktorima pokazale dimenzija značaja, autonomije te utjecaja, dok se dimenzija kompetentnosti pokazala značajnim negativnim prediktorom ukupnog zadovoljstva poslom. Usporedbom standardiziranih koeficijenata vidljivo je da je dimenzija značaja najbolji prediktor ukupnog zadovoljstva poslom.

Budući da je korelacijska analiza pokazala da nema značajne povezanosti kompetentnosti i zadovoljstva nadređenim te ukupnog zadovoljstva poslom (tablica 2), a iz tablice 3 je vidljivo suprotno, provedene su dodatne regresijske analize. Utvrđeno je da kompetentnost kao samostalan prediktor ne pridonosi značajno objašnjenju varijance zadovoljstva nadređenim i ukupnog zadovoljstva poslom. Ovakvi rezultati moguća su posljedica supresijskog djelovanja. Supresorska varijabla ne korelira sa kriterijskom, ali je u korelaciji s nekim drugim prediktorom za koji je ona supresor te vrši supresiju onog dijela varijance drugog prediktora koji nije validan za objašnjenje kriterija (Šverko, 2005). Regresijskim analizama su kao vjerojatne supresor varijable u ovom radu identificirane značaj i autonomija, budući da u njihovoj prisutnosti kompetentnost postaje značajan negativan prediktor zadovoljstva nadređenim te ukupnog zadovoljstva poslom. Također, budući da je korelacijskom analizom (tablica 2) utvrđeno da je kompetentnost značajno pozitivno povezana sa zadovoljstvom sadržajem posla i suradnicima, kao i utjecaj sa zadovoljstvom suradnicima, a iz tablice 3 je vidljivo da nisu značajni prediktori navedenih varijabli, provedene su dodatne regresijske analize. Utvrđeno je da je kompetentnost kao samostalni prediktor značajan pozitivni prediktor zadovoljstva sadržajem posla i suradnicima, dok je utjecaj kao samostalan prediktor značajan pozitivan prediktor zadovoljstva suradnicima. Ovakvi rezultati upućuju na moguće postojanje medijatorske varijable. Shrout i Bolger (2002; prema Tadić, 2005) navode da se postojanje medijacije manifestira kroz smanjenje u veličini ili utvrđivanje neznačajnosti regresijskog koeficijenta za inicijalni prediktor, uz statistički značajan doprinos medijatora u objašnjenju varijance kriterija. Kao vjerojatna medijator varijabla u odnosu kompetentnosti i zadovoljstva sadržajem posla regresijskim analizama identificiran je značaj, jer uz njega kompetentnost prestaje biti značajan prediktor zadovoljstva sadržajem posla. U odnosu kompetentnosti i zadovoljstva suradnicima vjerojatne medijator varijable su značaj i autonomija, dok je u odnosu utjecaja i zadovoljstva suradnicima to vjerojatno autonomija.

Razlike u psihološkoj osnaženosti i zadovoljstvu poslom s obzirom na demografska obilježja zaposlenika

Kako bi se odgovorilo na drugi problem istraživanja, provedene su jednosmjerne analize varijance uz Bonferronijevu korekciju. Prije provođenja analize varijance provjereno je postojanje uvjeta za njeno korištenje Leveneovim testom homogenosti varijanci. Iako se pokazalo da varijable značaj, kompetentnost, autonomija, ukupna psihološka osnaženost, zadovoljstvo plaćom i zadovoljstvo sadržajem posla nemaju homogene varijance, provedena je analiza varijance uz Bonferronijevu korekciju zbog veličine uzorka (N = 673), što je u skladu s

navodom Kolesarića (2006) da je kod velikih uzoraka analiza varijance otporna na umjerena odstupanja od normalne distribucije. Rezultati provedenih jednosmjernih analiza varijance prikazani su u tablicama 4 i 5.

Tablica 4. Razlika u psihološkoj osnaženosti zaposlenika i dimenzijama psihološke osnaženosti s obzirom na radni staž u organizaciji, hijerarhijsku razinu i stupanj obrazovanja (jednosmjerna analiza varijance).

		Radni staž					**Hijerarhijska razina**				**Stupanj obrazovanja**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Z	*N*	39	52	149	173	260	53	73	225	319	9	28	301	104	230
	M	4,15	4,05	4,30	4,29	4,36	4,46	4,32	4,33	4,23	4,31	4,19	4,24	4,37	4,33
	SD	0.80	0.91	0.76	0.68	0.64	0.51	0.58	0.70	0.78	0.57	0.88	0.70	0.70	0.71
	F	*F*=2,410*, *SS*=4,668					*F*=1,979 *SS*=3,666				*F*=0,993 *SS*=4,667				
	η²	,014					,009				,006				
		2<5*													
K	*M*	4,40	4,44	4,44	4,41	4,44	4,43	4,39	4,53	4,38	4,33	4,37	4,42	4,41	4,48
	SD	0,66	0,45	0,57	0,60	0,56	0,60	0,52	0,47	0,63	0,82	0,77	0,60	0,55	0,50
	F	*F*=0,140 *SS*=4,668					*F*=3,399* *SS*=3,666				*F*=0,625 *SS*=4,667				
	η²	,001					,015				,004				
							3>4*								
A	*M*	3,66	3,49	3,66	3,59	3,64	3,95	3,90	3,75	3,41	3,19	3,54	3,47	3,69	3,81
	SD	0,82	0,91	0,86	0,85	0,81	0,72	0,62	0,76	0,89	1,11	0,92	0,84	0,79	0,80
	F	*F*=0,543 *SS*=4,668					*F*=14,713** *SS*=3,666				*F*=6,508** *SS*=4,667				
	η²	,003					,062				,038				
							1>4, 2>4**, 3>4****				**3<5****				
U	*M*	3,02	2,88	3,07	3,04	2,93	3,87	3,60	2,96	2,72	2,19	2,82	2,84	3,04	3,20
	SD	0,93	1,06	0,98	1,04	0,94	0,80	0,74	0,95	0,94	1,41	1,00	0,93	0,87	1,02
	F	*F*=0,807 *SS*=4,668					*F*=36,463** *SS*=3,666				*F*=6,403** *SS*=4,667				
	η²	,005					,141				,037				
							1>3, 1>4**, 2>3**, 2>4**, 3>4***				**1<5*, 3<5****				
PO	*M*	3,81	3,71	3,87	3,83	3,84	4,18	4,05	3,89	3,68	3,50	3,73	3,74	3,88	3,96
	SD	0,57	0,64	0,53	0,55	0,52	0,46	0,42	0,51	0,55	0,64	0,64	0,52	0,52	0,54
	F	*F*=0,810 *SS*=4,668					*F*=21,726** *SS*=3,666				*F*=6,507** *SS*=4,667				
	η²	,005					,089				,038				
							1>3, 1>4**, 2>4**, 3>4****				**3<5****				

Napomena. Z – *značaj,* K- *kompetentnost,* A – *autonomija,* U- *utjecaj,* PO – *ukupna psihološka osnaženost; * p< ,05, ** p< ,01, SS – stupnjevi slobode.*

RADNI STAŽ:
1) <2 godine
2) 2-5 godina
3) 5-10 godina
4) 10-20 godina
5) >20 godina

HIJERARHIJSKA RAZINA:
1) viši i srednji rukovoditelji
2) operativni rukovoditelji
3) samostalni stručni kadrovi
4) izvršioci

STUPANJ OBRAZOVANJA:
1) 2 godine srednje škole ili manje
2) trogodišnja srednja škola
3) srednja škola
4) viša škola
5) visoka škola i više

Iz rezultata prikazanih u tablici 4 vidljivo je da je jednosmjernom analizom varijance utvrđena statistički značajna razlika u percepciji osnaženosti na dimenziji značaja s obzirom na radni staž, uz veličinu učinka od 1,4%. Post – hoc testom (Bonferroni) utvrđeno je da se sudionici sa stažem duljim od 20 godina percipiraju statistički značajno osnaženijima na dimenziji značaja od sudionika s 2 do 5 godina staža.

Utvrđena je i statistički značajna razlika u percepciji osnaženosti na dimenziji kompetentnosti s obzirom na hijerarhijsku razinu u organizaciji, uz veličinu učinka od 1,5%. Post – hoc testom (Bonferroni) utvrđeno je da se samostalni stručni kadrovi percipiraju statistički značajno osnaženijima na dimenziji kompetentnosti od izvršioca.

Nadalje, utvrđena statistički značajna razlika u percepciji osnaženosti na dimenziji autonomije s obzirom na hijerarhijsku razinu, uz veličinu učinka od 6,2% i stupanj obrazovanja, uz veličinu učinka od 3,8%. Bonferronijevim post – hoc testom utvrđeno je da se viši i srednji rukovoditelji, operativni rukovoditelji i samostalni stručni kadrovi percipiraju statistički značajno osnaženijima na dimenziji autonomije od izvršioca. Također, utvrđeno je i da se zaposlenici sa završenom visokom školom i više percipiraju statistički značajno osnaženijima na dimenziji autonomije od zaposlenika sa završenom srednjom školom.

Utvrđena je i statistički značajna razlika u percepciji osnaženosti na dimenziji utjecaja s obzirom na hijerarhijsku razinu, uz veličinu učinka od 14,1% i stupanj obrazovanja, uz veličinu učinka od 3,7%. Post – hoc testom (Bonferroni) utvrđeno je da se viši i srednji rukovoditelji percipiraju statistički značajno osnaženijima na dimenziji utjecaja od samostalnih stručnih kadrova i izvršioca. Također, operativni rukovoditelji percipiraju se statistički značajno osnaženijima na dimenziji utjecaja od samostalnih stručnih kadrova i izvršioca, dok se samostalni stručni kadrovi percipiraju statistički značajno osnaženijima na dimenziji utjecaja od izvršioca. Nadalje, utvrđeno je da se zaposlenici sa završenom visokom školom i više percipiraju statistički značajno osnaženijima na dimenziji utjecaja od zaposlenika sa završene 2 godine srednje škole ili manje i zaposlenika sa završenom srednjom školom.

Također, utvrđena je i statistički značajna razlika u percepciji ukupne psihološke osnaženosti s obzirom na hijerarhijsku razinu, uz veličinu učinka od 8,9% i stupanj obrazovanja, uz veličinu učinka od 3,8%. Post – hoc testom (Bonferroni) utvrđeno je da viši i srednji rukovoditelji imaju statistički značajno višu percepciju ukupne psihološke osnaženosti od samostalnih stručnih kadrova i izvršioca. Nadalje, operativni rukovoditelji i samostalni stručni kadrovi imaju statistički značajno višu percepciju ukupne psihološke osnaženosti od izvršioca. Također, utvrđeno je da zaposlenici sa završenom visokom školom i više imaju statistički

značajno višu percepciju ukupne psihološke osnaženosti od zaposlenika sa završenom srednjom školom.

Tablica 5. Razlika u zadovoljstvu poslom i facetama zadovoljstva poslom s obzirom na radni staž u organizaciji, hijerarhijsku razinu i stupanj obrazovanja (jednosmjerna analiza varijance).

		Radni staž					**Hijerarhijska razina**				**Stupanj obrazovanja**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Z PL	*N*	39	52	149	173	260	53	73	225	319	9	28	301	104	230
	M	2,77	2,96	2,81	2,72	2,67	3,45	2,91	2,97	2,62	2,63	2,71	2,61	2,79	2,90
	SD	1,14	1,01	1,02	1,02	0,86	0,89	0,91	0,93	0,97	0,62	0,90	0,93	0,96	1,03
	F	*F*=1,221, *SS*=4,668					*F*=12,545** *SS*=3,666				*F*=3,006* *SS*=4,667				
	η^2	,007					,053				,018				
							1>2, 1>3**, 1>4****				**3<5****				
Z MN	*M*	3,10	2,78	2,88	2,71	2,57	3,23	2,71	2,74	2,62	2,56	2,78	2,57	2,78	2,89
	SD	0,95	0,80	0,90	0,88	0,81	0,84	0,72	0,86	0,87	0,76	1,00	0,82	0,83	0,90
	F	*F*=5,314** *SS*=4,668					*F*=7,792** *SS*=3,666				*F*=4,958** *SS*=4,667				
	η^2	,031					,034				,029				
		1>5, 3>5****					**1>2**, 1>3**, 1>4****				**3<5****				
Z SP	*M*	3,69	3,53	3,81	3,80	3,70	3,95	3,74	3,80	3,66	3,19	3,57	3,70	3,77	3,81
	SD	0,86	1,02	0,77	0,70	0,68	0,62	0,71	0,76	0,77	0,61	0,85	0,71	0,81	0,77
	F	*F*=1,896 *SS*=4,668					*F*=3,084* *SS*=3,666				*F*=2,360° *SS*=4,667				
	η^2	,011					,014				,014				
							1>4°				**?**				
ZN	*M*	3,48	3,40	3,23	3,19	3,00	3,44	2,99	3,24	3,10	2,69	3,04	3,08	3,21	3,28
	SD	0,84	0,87	0,86	0,80	0,78	0,80	0,81	0,78	0,84	1,04	0,83	0,81	0,83	0,81
	F	*F*=5,547** *SS*=4,668					*F*=4,390** *SS*=3,666				*F*=2,990* *SS*=4,667				
	η^2	,032					,019				,018				
		1>5, 2>5*, 3>5°**					**1>2*, 1>4***				**3<5°**				
ZS	*M*	3,67	3,65	3,68	3,64	3,54	3,66	3,66	3,63	3,59	3,43	3,53	3,57	3,58	3,69
	SD	0,70	0,81	0,58	0,64	0,61	0,66	0,60	0,66	0,63	0,52	0,75	0,65	0,58	0,63
	F	*F*=1,427 *SS*=4,668					*F*=0,464 *SS*=3,666				*F*=1,578 *SS*=4,667				
	η^2	,008					,002				,009				
ZP UK	*M*	3,34	3,26	3,28	3,21	3,10	3,55	3,20	3,22	3,12	2,90	3,13	3,11	3,23	3,31
	SD	0,67	0,68	0,61	0,55	0,52	0,58	0,52	0,54	0,60	0,50	0,69	0,55	0,58	0,58
	F	*F*=3,613** *SS*=4,668					*F*=8,853** *SS*=3,666				*F*=5,180** *SS*=4,667				
	η^2	,021					,038				,030				
		3>5*					**1>2**, 1>3**, 1>4****				**3<5****				

Napomena. Z PL – *zadovoljstvo plaćom,* Z MN- *zadovoljstvo mogućnošću napredovanja,* Z SP – *zadovoljstvo sadržajem posla,* ZN- *zadovoljstvo nadređenim,* ZS– *zadovoljstvo suradnicima,* ZP UK *ukupno zadovoljstvo poslom; ° p <,06 * p< ,05, ** p< ,01, ? – nije pronađena razlika među skupinama, SS – stupnjevi slobode.*

RADNI STAŽ:
1) <2 godine
2) 2-5 godina
3) 5-10 godina
4) 10-20 godina
5) >20 godina

HIJERARHIJSKA RAZINA:
1) viši i srednji rukovoditelji
2) operativni rukovoditelji
3) samostalni stručni kadrovi
4) izvršioci

STUPANJ OBRAZOVANJA:
1) 2 godine srednje škole ili manje
2) trogodišnja srednja škola
3) srednja škola
4) viša škola
5) visoka škola i više

Iz rezultata prikazanih u tablici 5 vidljivo je da je jednosmjernom analizom varijance utvrđena statistički značajna razlika u zadovoljstvu plaćom s obzirom na hijerarhijsku razinu, uz veličinu učinka od 5,3% i stupanj obrazovanja, uz veličinu učinka od 1,8%. Post – hoc testom (Bonferroni) utvrđeno je da su viši i srednji rukovoditelji statistički značajno zadovoljniji plaćom od operativnih rukovoditelja, samostalnih stručnih kadrova i izvršioca. Također, utvrđeno je da su zaposlenici sa završenom visokom školom i više statistički značajno zadovoljniji plaćom nego zaposlenici sa završenom srednjom školom.

Nadalje, utvrđena je statistički značajna razlika u zadovoljstvu mogućnošću napredovanja s obzirom na radni staž, uz veličinu učinka od 3,1%; hijerarhijsku razinu, uz veličinu učinka od 3,4% i stupanj obrazovanja, uz veličinu učinka od 2,9%. Bonferronijevim post – hoc testom utvrđeno je da su zaposlenici s radnim stažem do 2 godine i 5 do 10 godina statistički značajno zadovoljniji mogućnošću napredovanja od zaposlenika sa stažem duljim od 20 godina. Također, utvrđeno je da su viši i srednji rukovoditelji statistički značajno zadovoljniji mogućnošću napredovanja od operativnih rukovoditelja, samostalnih stručnih kadrova i izvršioca. Nadalje, utvrđeno je da su zaposlenici sa završenom visokom školom i više statistički značajno zadovoljniji mogućnošću napredovanja nego zaposlenici sa završenom srednjom školom.

Utvrđena je i statistički značajna razlika u zadovoljstvu sadržajem posla s obzirom na hijerarhijsku razinu, uz veličinu učinka od 1,4% i stupanj obrazovanja, uz veličinu učinka od 1,4%. Post – hoc testom (Bonferroni) utvrđeno je da su viši i srednji rukovoditelji statistički značajno zadovoljniji sadržajem posla od izvršioca. Post – hoc testom (Bonferroni) nije utvrđeno između kojih skupina postoji razlika u zadovoljstvu sadržajem posla s obzirom na stupanj obrazovanja.

Nadalje, utvrđena je statistički značajna razlika u zadovoljstvu nadređenim s obzirom na radni staž, uz veličinu učinka od 3,2%; hijerarhijsku razinu, uz veličinu učinka od 1,9% i stupanj obrazovanja, uz veličinu učinka od 1,8%. Post – hoc testom (Bonferroni) utvrđeno je da su zaposlenici sa stažem do 2 godine, 2 do 5 godina i 5 do 10 godina statistički značajno zadovoljniji nadređenim od zaposlenika sa stažem duljim od 20 godina. Nadalje, utvrđeno je da su viši i srednji rukovoditelji statistički značajno zadovoljniji nadređenim od operativnih rukovoditelja i izvršioca. Utvrđeno je i da su zaposlenici sa završenom visokom školom i više statistički značajno zadovoljniji nadređenim nego zaposlenici sa završenom srednjom školom.

Kad je riječ o zadovoljstvu suradnicima, nije pronađena statistički značajna razlika s obzirom na radni staž, hijerarhijsku razinu u organizaciji i stupanj obrazovanja.

Konačno, utvrđena je statistički značajna razlika u ukupnom zadovoljstvu poslom s obzirom na radni staž, uz veličinu učinka od 2,1%; hijerarhijsku razinu, uz veličinu učinka od 3,8% i stupanj obrazovanja, uz veličinu učinka od 3%. Post – hoc testom (Bonferroni) utvrđeno je da su zaposlenici sa stažem od 5 do 10 godina statistički značajno zadovoljniji poslom od zaposlenika sa stažem duljim od 20 godina. Također, utvrđeno je da su viši i srednji rukovoditelji statistički značajno zadovoljniji poslom od operativnih rukovoditelja, samostalnih stručnih kadrova i izvršioca. Utvrđeno je i da su zaposlenici sa završenom visokom školom i više statistički značajno zadovoljniji poslom nego zaposlenici sa završenom srednjom školom.

Rasprava

Cilj provedenog istraživanja bio je ispitati odnos psihološke osnaženosti zaposlenika i zadovoljstva poslom, budući da istraživanja pokazuju da su dimenzije psihološke osnaženosti na različit način povezane sa zadovoljstvom poslom (Choong i Lau, 2011).

Psihološka osnaženost i zadovoljstvo poslom

Prvi je problem ovog istraživanja bio utvrditi stupanj povezanosti i doprinos dimenzija psihološke osnaženosti facetama zadovoljstva poslom i ukupnom zadovoljstvu poslom. Zbog nedostatka istraživanja koja su proučavala odnos pojedinih dimenzija psihološke osnaženosti i faceta zadovoljstva poslom, na temelju postojećih istraživanja, koja dosljedno potvrđuju pozitivnu povezanost psihološke osnaženosti zaposlenika i zadovoljstva poslom, očekivalo se da postoji statistički značajna pozitivna povezanost svih dimenzija psihološke osnaženosti i pojedinih faceta zadovoljstva poslom te ukupnog zadovoljstva poslom te da će dimenzije psihološke osnaženosti biti značajni pozitivni prediktori svih aspekata zadovoljstva poslom, kao i ukupnog zadovoljstva poslom.

Hipoteza 1(a) je djelomično potvrđena. Naime, rezultati su pokazali da je kompetentnost negativno povezana sa zadovoljstvom plaćom i mogućnošću napredovanja, a da nije značajno povezana sa zadovoljstvom nadređenim i ukupnim zadovoljstvom poslom. Također, značaj nije bio značajno povezan sa zadovoljstvom plaćom. Sve druge povezanosti dimenzija psihološke osnaženosti i ukupne psihološke osnaženosti sa facetama zadovoljstva poslom i ukupnim zadovoljstvom poslom bile su značajne i pozitivne. Dobivene povezanosti pojedinih dimenzija te ukupne psihološke osnaženosti i ukupnog zadovoljstva poslom u skladu su s postojećom literaturom – Spreitzer i sur. (1997) također su pronašli pozitivnu povezanost značaja i autonomije sa zadovoljstvom poslom, te nisu dobili značajnu povezanost kompetentnosti i

ukupnog zadovoljstva poslom. Carless (2004) je također dobila pozitivnu povezanost utjecaja i zadovoljstva poslom te ukupne psihološke osnaženosti i zadovoljstva poslom.

Linearnim regresijskim analizama provjeren je doprinos dimenzija psihološke osnaženosti facetama zadovoljstva poslom i ukupnom zadovoljstvu poslom. Dimenzija značaja pokazala se najznačajnijim pozitivnim prediktorom ukupnog zadovoljstva poslom, što je u skladu s ranijim istraživanjima čiji rezultati dosljedno pokazuju da je značaj najbolji prediktor zadovoljstva poslom (Carless, 2004; Spreitzer i sur., 1997). Ovakav rezultat je očekivan jer se pretpostavlja da zaposlenici koji smatraju da je posao koji rade usklađen s njihovim uvjerenjima i vrijednostima te percipiran značajnim od strane nadređenog, imaju više zadovoljstvo poslom (Carless, 2004). Nadalje, dimenzija značaja pokazala se i najznačajnijim pozitivnim prediktorom zadovoljstva sadržajem posla, što se može objasniti time da je jedna od determinanti usklađenosti zaposlenikovih uvjerenja i vrijednosti s njegovim poslom sadržaj posla, tj. da zaposlenik teško može biti usklađen s poslom ukoliko je sadržaj njegova posla kontradiktoran njegovim uvjerenjima i vrijednostima. Dimenzija značaja nije se pokazala značajnim prediktorom zadovoljstva plaćom, iz čega se može zaključiti da kad se zaposlenik osjeća usklađeno sa svojim poslom i smatra da je njegov posao značajan, tada manje važnosti pridaje materijalnim nagradama koje prima. Značaj je bio i značajan pozitivan prediktor zadovoljstva mogućnošću napredovanja, nadređenim i suradnicima, što je i očekivano, budući da se usklađenost pojedinca i posla ne temelji samo na samim radnim zadacima, nego i na skladu s nadređenim i kolegama, što dovodi do većeg zadovoljstva. Također, pojedinci koji smatraju svoj posao značajnim za organizaciju imaju više energije i motiviraniji su pa si na taj način mogu osigurati bolje prilike za napredovanje i time i veće zadovoljstvo mogućnošću napredovanja.

Kompetentnost se pokazala značajnim negativnim prediktorom ukupnog zadovoljstva poslom, što nije u skladu s očekivanjima. Naime, očekuje se da će zaposlenici koji vjeruju da mogu kompetentno raditi svoj posao biti zadovoljniji poslom (Carless, 2004). Moguće je da ovakav rezultat proizlazi iz specifičnosti trenutne situacije u Hrvatskoj, gdje brojne visokoobrazovane osobe rade niskokvalificirane poslove ili pak, u situacijama smanjivanja broja zaposlenih, moraju preuzimati na sebe odgovornosti koje su se ranije dijelile na više ljudi, a za koje se ne osjećaju spremnima, što rezultira neskladom između vještina i sposobnosti koje osoba posjeduje i onih koje zahtijeva posao. U skladu s tim, Wang i Lee (2009) navode da kad je osoba prekvalificirana ili nedovoljno kvalificirana za posao, može doći do nezadovoljstva poslom. Nadalje, kompetentnost se pokazala najznačajnijim negativnim prediktorom zadovoljstva plaćom, što također može proizlaziti iz trenutne situacije u kojoj je većini radnika smanjena

plaća, a neki ju ni ne primaju. Naime, kad zaposlenik smatra da njegova kompetentnost nadilazi zahtjeve posla, a uz to ima nisku plaću, razumno je očekivati da će biti nezadovoljan. Kompetentnost se pokazala i značajnim negativnim prediktorom zadovoljstva mogućnošću napredovanja, što nije očekivano, budući da bi osobe koje smatraju da imaju vještine i sposobnosti koje zahtijeva neki posao trebale biti inicijativnije i ulagati više truda, što bi im trebalo omogućiti napredak. Ipak, budući da su hrvatske organizacije trenutno pogođene krizom i da uglavnom nema promaknuća, ili se ne temelji na nečijim sposobnostima, nego preferencijama nadređenog, moguće je da zaposlenici imaju percepciju da im njihove sposobnosti i vještine ne osiguravaju zadovoljavajuću mogućnost napretka. Važno je naglasiti da, iako je kompetentnost samostalno značajan pozitivan prediktor zadovoljstva sadržajem posla i suradnicima, uključivanjem dimenzija značaja i autonomije u regresijsku analizu postaje neznačajan prediktor, što upućuje na mogućnost postojanja medijator efekta. Također, kompetentnost kao samostalni prediktor ne pridonosi objašnjenju varijance zadovoljstva nadređenim i ukupnog zadovoljstva poslom, no uključenjem značaja i autonomije u regresijsku analizu postaje značajan negativan prediktor, što upućuje na moguće postojanje supresijskog efekta, iako je utvrđeno da ne postoji multikolinearnost među varijablama.

Autonomija se pokazala značajnim pozitivnim prediktorom ukupnog zadovoljstva poslom, što je i očekivano. Liden i sur. (2000) smatraju da autonomija pridonosi zadovoljstvu poslom jer osjećaj kontrole nad vlastitim radom povećava intrinzičnu motivaciju i omogućuje da se postignuća pripišu sebi, a ne drugima. Nadalje, autonomija se pokazala najznačajnijim pozitivnim prediktorom zadovoljstva nadređenim i zadovoljstva suradnicima. Moguće je da zadovoljstvo nadređenim proizlazi upravo iz odgovarajuće razine slobode koju nadređeni pruža zaposleniku, što je sadržaj dimenzije autonomije. Kad zaposlenik osjeća da ima razinu autonomije koja nije ni previsoka, ni preniska, ne dolazi do nezadovoljstva time što ga nadređeni previše kontrolira ili što ga ostavlja da se sam snalazi u poslu bez podrške. Moguće je da zaposlenici koji sami diktiraju svoj tempo i način rada i ne ovise o tempu i metodama rada svojih suradnika, imaju manje konflikata s njima pa su zato i zadovoljniji suradnicima. Autonomija se pokazala i značajnim pozitivnim prediktorom zadovoljstva plaćom, mogućnošću napredovanja i sadržajem posla, što je i očekivano. Naime, može se pretpostaviti da zaposlenici koji kontroliraju iniciranje i izvođenje svojih radnih zadataka mogu više utjecati na kvalitetu i kvantitetu obavljenog posla, koja onda može rezultirati većim zadovoljstvom plaćom, pogotovo u organizacijama koje imaju varijabilni dio plaće temeljen na učinku; većom mogućnošću napredovanja jer su fleksibilniji i ulažu više truda te imaju veću samoregulaciju te većim

zadovoljstvom sadržajem posla budući da si mogu prilagoditi posao u terminima načina, metoda i tempa kojim će ga obavljati.

Utjecaj se pokazao značajnim pozitivnim prediktorom ukupnog zadovoljstva poslom, što je i očekivano jer su zaposlenici koji osjećaju da su direktno uključeni u ishode koji utječu na organizaciju zadovoljniji poslom (Liden i sur., 2000). Također, utjecaj se pokazao najznačajnijim pozitivnim prediktorom zadovoljstva mogućnošću napredovanja, što vjerojatno proizlazi iz toga da su osobe koje se osjećaju utjecajnima u organizaciji odgovornije, predanije i ulažu više truda nego one koje smatraju da i tako nisu važne za organizaciju, što rezultira boljim postignućem i može voditi objektivno većim mogućnostima za napredovanje u organizaciji. Utjecaj se pokazao i značajnim pozitivnim prediktorom zadovoljstva plaćom, sadržajem posla i nadređenim, što je i očekivano jer osobe koje svojim radom utječu na organizacijske ishode i uključene su u donošenje odluka vjerojatno percipiraju da je sadržaj njihovog posla relevantan i značajan za samu organizaciju. Također, rukovoditelji vjerojatno više pažnje posvećuju odnosu s utjecajnijim zaposlenicima, što može rezultirati većim zadovoljstvom nadređenima. Isto tako, zaposlenici osnaženi na dimenziji utjecaja više se trude i imaju bolje postignuće, što može rezultirati većim zadovoljstvom plaćom, pogotovo u organizacijama koje imaju varijabilni dio plaće temeljen na učinku. Važno je naglasiti da, iako je utjecaj samostalno značajan pozitivan prediktor zadovoljstva suradnicima, uključivanjem autonomije u regresijsku analizu prestaje biti značajan, što upućuje na moguće postojanje medijator efekta.

Sve dimenzije psihološke osnaženosti zajedno objašnjavaju 30% varijance ukupnog zadovoljstva poslom, što je u skladu s ranijim istraživanjima (Hechanova i sur., 2006; Laschinger i sur., 2001). Iz navedenog proizlazi da je hipoteza 1(b) djelomično potvrđena jer se dimenzija kompetentnosti pokazala značajnim negativnim prediktorom zadovoljstva plaćom, mogućnošću napredovanja i nadređenima te ukupnog zadovoljstva poslom, dok se nije pokazala značajnim prediktorom zadovoljstva sadržajem posla i suradnicima. Također, dimenzija značaja nije se pokazala značajnim prediktorom zadovoljstva plaćom, a dimenzija utjecaja nije se pokazala značajnim prediktorom zadovoljstva suradnicima.

Psihološka osnaženost i zadovoljstvo poslom s obzirom na relevantna obilježja zaposlenih

Rezultati analiza varijance nisu u skladu s hipotezama 2a i 2b jer su pronađene statistički značajne razlike u percepciji psihološke osnaženosti zaposlenika i zadovoljstvu poslom s obzirom na demografska obilježja zaposlenika.

Dobivena je statistički značajna razlika u percepciji osnaženosti na dimenziji značaja s obzirom na radni staž u organizaciji. Zaposlenici s više od 20 godina staža percipiraju se

značajno osnaženijima na dimenziji značaja od onih s 2 do 5 godina staža, što se može objasniti time da ljudi u početku ne rade na značajnim poslovima, nego tek s vremenom dobivaju značajne poslove s kojima se mogu identificirati (Kraimer i sur.,1999; prema Spreitzer, 2007). Nije pronađena statistički značajna razlika u percepciji osnaženosti na ostalim dimenzijama i ukupnoj psihološkoj osnaženosti zaposlenika s obzirom na radni staž.

Nadalje, dobivena je statistički značajna razlika u percepciji osnaženosti na dimenzijama kompetentnosti, autonomije, utjecaja te ukupnoj psihološkoj osnaženosti zaposlenika s obzirom na hijerarhijsku razinu u organizaciji. Samostalni stručni kadrovi percipiraju se značajno osnaženijima na dimenziji kompetentnosti nego izvršioci, što se može objasniti time da izvršioci često rade na nisko cijenjenim poslovima i uglavnom ne dobivaju povratne informacije za svoj rad pa se osjećaju manje kompetentnima (Kraimer i sur.,1999; prema Spreitzer, 2007). Također, viši i srednji rukovoditelji, operativni rukovoditelji i samostalni stručni kadrovi percipiraju se osnaženijima na dimenziji autonomije od izvršioca, što je vjerojatno odraz toga da zaposlenici najniže razine (izvršioci) imaju vrlo malo autonomije u načinu na koji obavljaju svoj posao, a moguće je i da ne povezuju svoje rezultate sa svojim trudom, nego smatraju da ovise o nadređenima ili nekim vanjskim faktorima (Rae, 2013). Viši i srednji rukovoditelji i operativni rukovoditelji percipiraju se značajno osnaženijima na dimenziji utjecaja od samostalnih stručnih kadrova i izvršioca, a samostalni stručni kadrovi percipiraju se osnaženijima od izvršioca, što se može objasniti time da su zaposlenici na svakoj višoj razini u organizaciji mogu više utjecati na organizacijske ishode i više sudjeluju u odlučivanju (Seibert i sur., 2011). Kad je riječ o ukupnoj psihološkoj osnaženosti, viši i srednji rukovoditelji percipiraju se značajno osnaženijima od samostalnih stručnih kadrova i izvršioca, a operativni rukovoditelji i samostalni stručni kadrovi percipiraju se osnaženijima od izvršioca, što vjerojatno proizlazi iz kombinacije veće uključenosti u odlučivanje, veće mogućnosti utjecaja na organizaciju, više povratnih informacija i značajnijih poslova koje rade zaposlenici na višim razinama, što rezultira psihološkom osnaženošću zaposlenika (Kraimer i sur.,1999; prema Spreitzer, 2007). Nije pronađena statistički značajna razlika u percepciji osnaženosti na dimenziji značaja s obzirom na hijerarhijsku razinu.

Također, utvrđena je statistički značajna razlika u percepciji osnaženosti na dimenzijama autonomije, utjecaja i ukupnoj psihološkoj osnaženosti zaposlenika s obzirom na stupanj obrazovanja. Zaposlenici sa završenom visokom školom i više se percipiraju značajno osnaženijima na dimenziji autonomije od zaposlenika sa završenom srednjom školom, što vjerojatno proizlazi iz toga što visokoobrazovani zaposlenici rade na radnim mjestima na višoj hijerarhijskoj razini, koja im pružaju više slobode u obavljanju vlastitog posla (Ahmad i Oranye,

2010). Zaposlenici sa završenom visokom školom i više percipiraju se značajno osnaženijima na dimenziji utjecaja od zaposlenika sa 2 godine srednje škole ili manje i zaposlenika sa završenom srednjom školom, što je također vjerojatno odraz pozicija na kojima rade visokoobrazovani, koje im daju odgovornost za organizacijske ishode i uključuju ih u odlučivanje (Spreitzer, 1996). Kad je riječ o ukupnoj psihološkoj osnaženosti zaposlenika, zaposlenici sa završenom visokom školom i više se percipiraju značajno osnaženijima od zaposlenika sa završenom srednjom školom, što se može objasniti time da viša razina obrazovanja osigurava vještine i sposobnosti potrebne za osjećaj kompetentnosti, a visokoobrazovani zaposlenici uglavnom rade na značajnim poslovima koji im osiguravaju autonomiju i utjecaj na važne ishode (Spreitzer, 1996). Nije utvrđena statistički značajna razlika u percepciji osnaženosti na dimenzijama značaja i kompetentnosti s obzirom na razinu obrazovanja.

Nadalje, utvrđena je statistički značajna razlika u zadovoljstvu mogućnošću napredovanja, nadređenim i ukupnom zadovoljstvu poslom s obzirom na radni staž u organizaciji. Zaposlenici s do 2 godine staža i s 5 do 10 godina staža značajno su zadovoljniji mogućnošću napredovanja od zaposlenika s više od 20 godina staža, što vjerojatno proizlazi iz toga da zaposlenici s manje staža i imaju više mogućnosti za razvoj, usavršavanje i napredovanje nego oni s preko 20 godina staža, koji su vjerojatno već dosegli plato u svojoj karijeri (Laschinger i sur., 2004). Također, zaposlenici s do 2, 2 do 5 i 5 do 10 godina staža značajno su zadovoljniji nadređenim od zaposlenika s više od 20 godina staža, što se može biti odraz većeg ulaganja i boljeg odnosa nadređenih prema zaposlenicima s kraćim stažem koji još mogu razviti svoje potencijale, ali i većim trudom tih zaposlenika da uspostave bolje odnose s nadređenima kako bi imali veće mogućnosti napredovanja, dok su zaposlenici s preko 20 godina staža već uspostavili određen odnos s nadređenim i nije im toliko važan za zadovoljstvo poslom. Kad je riječ o ukupnom zadovoljstvu poslom, zaposlenici s 5-10 godina staža značajno su zadovoljniji poslom nego oni s preko 20 godina staža, što se može objasniti time da novi zaposlenici u početku doživljavaju stres i suočavaju se s teškoćama dok se ne priviknu na suradnike, posao i organizaciju, a s 5 godina staža su već dobro uhodani u posao, doživljavaju manje stresa, počinju dobivati prilike za napredovanje, te imaju višu plaću, što rezultira višim zadovoljstvom poslom. Moguće je da se zaposlenici s preko 20 godina staža počinju doživljavati besperspektivnima, imaju manje mogućnosti za napredovanje i nadređeni im posvećuju manje pažnje, što rezultira nižim zadovoljstvom poslom. Nije utvrđena statistički značajna razlika u zadovoljstvu plaćom, sadržajem posla i suradnicima s obzirom na radni staž.

Nadalje, dobivena je statistički značajna razlika u zadovoljstvu plaćom, mogućnošću napredovanja, sadržajem posla, nadređenim i ukupnom zadovoljstvu poslom s obzirom na hijerarhijsku razinu. Viši i srednji rukovoditelji značajno su zadovoljniji plaćom i mogućnošću napredovanja od operativnih rukovoditelja, samostalnih stručnih kadrova i izvršioca. Ovakvi rezultati mogu se objasniti time da zaposlenici na visokim pozicijama vjerojatno imaju značajno veće plaće od onih na nižim razinama te su već unaprjeđeni, a vjerojatno imaju i veće mogućnosti za daljnji napredak od zaposlenika na nižim razinama. Također, viši i srednji rukovoditelji zadovoljniji su sadržajem posla od izvršioca, što je vjerojatno odraz toga da zaposlenici na nižim razinama rade monotone, visoko strukturirane poslove. Viši i srednji rukovoditelji zadovoljniji su nadređenim od operativnih rukovoditelja i izvršioca, što se može objasniti time da je kvaliteta odnosa zaposlenika više razine i nadređenih veća, bilo zbog toga što je nadređeni omogućio zaposleniku napredovanje i nagrade, zato što zaposlenik nastoji održati dobre odnose s nadređenim da bi i dalje napredovao u organizaciji ili zato što nadređeni ulaže više truda u odnos sa kvalitetnim zaposlenicima na višim razinama (Yang i Wang, 2013). S obzirom na navedeno, ne iznenađuje da viši i srednji rukovoditelji imaju značajno veće ukupno zadovoljstvo poslom od operativnih rukovoditelja, samostalnih stručnih kadrova i izvršioca. Nije utvrđena statistički značajna razlika u zadovoljstvu suradnicima s obzirom na hijerarhijsku razinu.

Konačno, utvrđena je statistički značajna razlika u zadovoljstvu plaćom, mogućnošću napredovanja, sadržajem posla, nadređenim i ukupnom zadovoljstvu poslom s obzirom na stupanj obrazovanja. Zaposlenici sa završenom visokom školom i više značajno su zadovoljniji plaćom, mogućnošću napredovanja, nadređenim i imaju veće ukupno zadovoljstvo poslom od zaposlenika sa završenom srednjom školom. Ovakvi rezultati mogu se objasniti time da visokoobrazovani ljudi u pravilu rade na višim pozicijama, imaju više prihode, veću mogućnost napredovanja, uključeni su u donošenje važnih odluka i imaju kvalitetnije odnose s nadređenima. Iako je utvrđena statistički značajna razlika, post – hoc testom nije bilo moguće utvrditi koje se skupine razlikuju u zadovoljstvu sadržajem posla. Nije utvrđena statistički značajna razlika u zadovoljstvu suradnicima s obzirom na stupanj obrazovanja.

Doprinos i ograničenja rada

Najveći doprinos ovog istraživanja je što je prvi put provjeren odnos pojedinih dimenzija psihološke osnaženosti zaposlenika te ukupne psihološke osnaženosti s facetama zadovoljstva poslom i ukupnim zadovoljstvom poslom u Republici Hrvatskoj. Budući da je i u inozemstvu provedeno malo istraživanja na ovu temu usmjerenih na pojedine dimenzije oba konstrukta, rezultati provedenog istraživanja značajno pridonose razumijevanju njihovog odnosa. Još jedan doprinos rada je u praktičnoj primjeni dobivenih rezultata u upravljanju ljudskim resursima. Rezultati koji pokazuju da su dimenzije psihološke osnaženosti značajni prediktori faceta zadovoljstva poslom i objašnjavaju 30% varijance ukupnog zadovoljstva poslom upućuju na to da je potrebno promjenom radnih uvjeta i načina na koje ih percipiraju zaposlenici povećati psihološku osnaženost zaposlenika, što će dovesti do povećanja zadovoljstva poslom, koje je povezano s boljim postignućem, većom angažiranošću i predanošću zaposlenika i manje apsentizma (Choong i Lau, 2011). Ipak, potreban je oprez jer se pokazalo da je dimenzija kompetentnosti negativan prediktor zadovoljstva poslom, pa treba dodatno provjeriti ove (moguće kulturalno ovisne) rezultate kako povećanje osnaženosti na ovoj dimenziji ne bi rezultiralo nezadovoljstvom. Nadalje, važan doprinos ovog istraživanja je i nalaz da su zaposlenici s duljim stažem, niže hijerarhijske razine u organizaciji i nižeg stupnja obrazovanja prepoznati kao skupine kod kojih je razina zadovoljstva poslom značajno niža nego kod ostalih. Budući da ove skupine zaposlenika čine najbrojniji dio organizacije, nužno im je posvetiti više pažnje i dodatno ih osnažiti na svim dimenzijama kako bi se povećalo njihovo zadovoljstvo poslom.

Jedno od ograničenja rada je što je nacrt istraživanja korelacijski, što onemogućuje donošenje zaključaka o uzročno – posljedičnoj povezanosti među ispitivanim konstruktima. Također, korišten je prigodan uzorak koji smanjuje mogućnost generalizacije rezultata jer ne odgovara kriterijima reprezentativnosti. Nadalje, osim Upitnika psihološke osnaženosti i Upitnika zadovoljstva poslom, u istraživanju je mjereno još nekoliko varijabli dugačkim upitnikom. Sudionici su se žalili na duljinu ispunjavanja upitnika, te gubili koncentraciju i motivaciju, što je rezultiralo izostavljanjem odgovora na nekim česticama, osobito pred kraj upitnika.

Implikacije i smjernice za buduća istraživanja

U budućim istraživanjima trebalo bi primijeniti samo Upitnik psihološke osnaženosti i Upitnik zadovoljstva poslom, uz rotaciju čestica, kako bi se izbjegao utjecaj sistematskih faktora, kao što su opadanje motivacije i mentalni umor, na rezultate. Također, budući da ranije nije

istraživan odnos psihološke osnaženosti zaposlenika i zadovoljstva poslom u Republici Hrvatskoj, trebalo bi ponoviti istraživanje na drugim uzorcima kako bi se provjerila dosljednost rezultata.

Praktična implikacija ovog rada upućuje na to da bi povećanje percepcije psihološke osnaženosti zaposlenika moglo pozitivno doprinijeti zadovoljstvu poslom. Organizacije bi trebale podučiti rukovoditelje kako postići višu psihološku osnaženost zaposlenika: rukovoditelji trebaju zaposlenicima istaknuti preklapanja između osobnih i organizacijskih ciljeva i vrijednosti, osigurati im jasno razumijevanje odgovornosti i zadataka te mogućnost utjecaja kroz uključivanje u značajne poslove i odluke, pružiti im odgovarajuću razinu autonomije, pokazati im povjerenje, da su primijećeni i prepoznati po svom radu, pružiti im podršku, te im konstruktivnim povratnim informacijama dati do znanja da su sposobni i uspješni u svom poslu. Budući da navedena ponašanja dovode do povećanja percepcije psihološke osnaženosti, a posljedično i zadovoljstva poslom, očita je potreba za treningom koji bi rukovoditelje podučio ovim ponašanjima, pri čemu provedeno istraživanje može pružiti smjernice u tome koja rukovoditeljska ponašanja i vještine je potrebno razviti. Nadalje, rukovoditelji bi se pri navedenim intervencijama u svrhu povećanja percepcije psihološke osnaženosti zaposlenika trebali posebno usmjeriti na određene skupine zaposlenika koje se percipiraju manje osnaženima ili imaju niže zadovoljstvo poslom. Naime, rezultati ovog istraživanja upućuju na to da je zaposlenicima sa radnim stažem kraćim od 5 godina, koji često rade na manje važnim pozicijama, važno naglasiti da su i njihovi poslovi značajni za organizaciju te im pomoći da pronađu sličnosti između vlastitih i organizacijskih ciljeva i vrijednosti, kako bi se povećala njihova percepcija psihološke osnaženosti na dimenziji značaja. Također, organizacije bi zaposlenicima niže hijerarhijske razine u organizaciji, nižeg stupnja obrazovanja i duljeg staža trebale posebno naglasiti da su i njihovi poslovi, iako su na hijerarhijski nižem položaju, značajni za organizaciju; omogućiti im autonomiju u izboru metoda, načina i tempa rada; osigurati im da se osjećaju kompetentnima za obavljanje svog posla kroz dodatna osposobljavanja te ih uključiti u donošenje nekih odluka relevantnih za organizaciju i omogućiti im da iznesu svoje prijedloge i mišljenja o važnim organizacijskim pitanjima, kako bi imali osjećaj da mogu utjecati na organizaciju. Pridavanjem posebne pažnje ovim skupinama zaposlenika povećala bi se njihova percepcija psihološke osnaženosti na svim dimenzijama, a time i zadovoljstvo poslom. Ipak, treba biti oprezan s isticanjem kompetentnosti zaposlenika, jer ukoliko je ona previsoka, može rezultirati nezadovoljstvom.

Zaključak

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos psihološkog osnaživanja i zadovoljstva poslom na prigodnom uzorku (N = 673) zaposlenika zaposlenih u hijerarhijski strukturiranim organizacijama različitih djelatnosti. Očekivala se značajna pozitivna povezanost psihološke osnaženosti i svih njenih dimenzija sa ukupnim zadovoljstvom poslom i svim njegovim facetama. Korelacijskom analizom utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost svih dimenzija i ukupne psihološke osnaženosti sa svim facetama i ukupnim zadovoljstvom poslom, osim dimenzije značaja, koja nije bila povezana sa zadovoljstvom plaćom; te dimenzije kompetentnosti koja nije bila povezana sa zadovoljstvom nadređenim i ukupnim zadovoljstvom poslom, a bila je negativno povezana sa zadovoljstvom plaćom i zadovoljstvom mogućnošću napredovanja, što nije u skladu s očekivanjima. Također, očekivalo se da će sve dimenzije psihološke osnaženosti biti značajni pozitivni prediktori ukupnog zadovoljstva poslom i svih njegovih faceta, što je djelomično potvrđeno. Regresijskim analizama utvrđeno je da je dimenzija značaja najznačajniji pozitivni prediktor zadovoljstva sadržajem posla te ukupnog zadovoljstva poslom, no suprotno očekivanjima, nije bila značajan prediktor zadovoljstva plaćom. Suprotno očekivanjima, dimenzija kompetentnosti bila je najznačajniji negativni prediktor zadovoljstva plaćom, značajan negativan prediktor ukupnog zadovoljstva poslom, te nije bila značajan prediktor zadovoljstva sadržajem posla i suradnicima. Dimenzija autonomije pokazala se najznačajnijim pozitivnim prediktorom zadovoljstva nadređenim i suradnicima. Dimenzija utjecaja pokazala se najznačajnijim pozitivnim prediktorom zadovoljstva mogućnošću napredovanja, a suprotno očekivanjima, nije bila značajan prediktor zadovoljstva suradnicima. Nadalje, suprotno očekivanjima, utvrđena je statistički značajna razlika u percepciji psihološke osnaženosti na dimenziji značaja s obzirom na staž u organizaciji; na dimenzijama kompetentnosti, autonomije, utjecaja i ukupnoj psihološkoj osnaženosti s obzirom na hijerarhijsku razinu, te na dimenzijama autonomije, utjecaja i ukupnoj psihološkoj osnaženosti s obzirom na stupanj obrazovanja zaposlenika. Konačno, suprotno očekivanjima, utvrđena je značajna razlika u zadovoljstvu mogućnošću napredovanja, nadređenim i ukupnom zadovoljstvu poslom s obzirom na staž u organizaciji, hijerarhijsku razinu i stupanj obrazovanja zaposlenika, te u zadovoljstvu plaćom i sadržajem posla s obzirom na hijerarhijsku razinu te stupanj obrazovanja zaposlenika. Neočekivani rezultati dobiveni u ovom istraživanju upućuju na potrebu za daljnjim istraživanjima u ovom području kako bi se postiglo bolje razumijevanje odnosa psihološke osnaženosti i zadovoljstva poslom.

Literatura

Ahmad, N. i Oranye, N. O. (2010). Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Comparative Analysis of Nurses Working in Malaysia and England. *Journal of Nursing Management, 18,* 582–591.

Baker, S. L., Fitzpatrick, J. J. i Griffin, M. Q. (2011). Empowerment and Job Satisfaction in Associate Degree Nurse Educators. *Nursing Education Perspectives, 32*(4), 234-239.

Bitmis, M. G. i Ergeneli, A. (2011). Contingency approach to strategic management: a test of the mediating effect of leader member exchange on the relationship between psychological empowerment and job satisfaction in 21st century workplace. *Procedia Social and Behavioral Sciences 24,* 1143–1153.

Bogler, R. i Nir, A. E. (2012). The Importance of Teachers' Perceived Organizational Support to Job Satisfaction. What's Empowerment Got to Do With it*? Journal of Educational Administration, 50*(3), 287-306. doi: 10.1108/09578231211223310

Brown, S. P. i Peterson, R.A. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research, 30,* 63-77.

Carless, S. (2004). Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship between Psychological Climate and Job Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*,*18*(4), 405-425.

Choong, Y. O. i Lau, T. C. (2011). The Effect of Psychological Empowerment on Job Satisfaction: The Development of Conceptual Framework. *International Journal of Academic Research, 3*(2), 873-878.

Conger, J. A. i Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review, 13*(3), 471-482.

Dickson, K. E. i Lorenz, A. (2009). Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Temporary and Part-Time Nonstandard Workers: A Preliminary Investigation. *Institute of Behavioral and Applied Management*, *10*(2)166-191.

Field, A.P. (2005). *Discovering statistics using SPSS.* London: SAGE Publications.

Fields, D. L. (2002). *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

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

Hashmi, M. S., Hashmi, A. i Irshad, R. (2014). Job Satisfaction of Banking Personnel and Role of Psychological Empowerment: Empirical Evidence from Pakistan Banking Sector. *Middle-East Journal of Scientific Research 19*(2), 172-176. doi: 10.5829/idosi.mejsr.2014.19.2.1982

Hechanova, R. M., Alampay, R. B. A. i Franco, E. P. (2006). Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Performance Among Filipino Service Workers. *Asian Journal of Social Psychology, 9*, 72–78. doi: 10.1111/J.1367-2223.2006.00177.X

Jex, S. M. (2002). *Organizational psychology: a scientist-practitioner approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Karim, F. i Rehman, O. (2012). Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly, 3*(4), 92-104.

Kasemsap, K. (2013). Innovative human resource practice: a synthesized framework and causal model of leader-member exchange, organizational justice, job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, *3*(1), 13-17.

Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A. i Carson, K. P. (2002). Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*(1), 14–32. doi: 10.1037//0021-9010.87.1.14

Kirkman, B. L. i Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal, 42*(1), 63-77.

Kolesarić, V. (2006). *Analiza varijance u psihologijskim istraživanjima.* Osijek: Filozofski fakultet Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku.

Krishna, Y. R. (2007). Psychological Empowerment and Organizational Commitment. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, *6*(4), 26-36.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J. i Shamian, J. (2001). Promoting Nurses´ Health: Effect of Empowerment on Job Strain and Work Satisfaction. *Nursing Economics, 19*(2), 42-52.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J. i Wilk, P. (2004). A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, *25*, 527–545.

Lee, M. i Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*, *12*(4) 684–695.

Liden, R. C., Wayne, S. J. i Sparrowe, R. T. (2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology , 85*(3), 407-416.

Lin, L. F i Tseng, C. C. (2013). The Influence of Leadership Behavior and Psychological Empowerment on Job Satisfaction. *The International Journal of Organizational Innovation*, *5*(4), 21-29.

Malik, I. i Farooqi, Y. A. (2013). Investigating the Effect of Transformational Leadership as a Moderator, Between Employees' Psychological Empowerment And Employees' Job Satisfaction Relationship. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering, 4*(7), 37-42.

Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review, 50*(1), 153-180.

Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Nazari-Shirkouhi, S. i Dalvand, M. R. (2011). Investigating the Relationship Between Organizational Justice, Psychological Empowerment, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Model. *African Journal of Business Management, 5*(13), 5241-5248. doi: 10.5897/Ajbm10.1505

Rae, K. (2013). How perceptions of empowerment and commitment affect job satisfaction: a study of managerial-level effects. *Accounting, Accountability & Performance*, *18*(1), 35-162.

Saif, N. I. i Saleh, A. S. (2013). Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals. *International Journal of Humanities and Social Science 3*(16), 250-257.

Seibert, S. E., Wang, G., i Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, *96,* 981-1003.

Sood, A. (2007). *Empowerment effects across cultures* (Doktorska disertacija). Birmingham: Aston University.

Spreitzer, G. M. (2007). Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. U C. C. Cooper i J. Barling (Ur.), *The Handbook of Organizational Behavior* (str. 54-72). London: Sage Publications.

Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy* of *Management Journal*, *39*(2), 483-504.

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

Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. i Nason, S. W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain. *Journal of Management, 23*(5), 679-704.

Sušanj, Z. i Jakopec, A. (2012). Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment. *Psychological Topics 21*(3), 509-526.

Šverko, B. (2005). Supresor varijabla. U B. Petz (Ur.), *Psihologijski rječnik* (str. 479). Jastrebarsko: Naklada Slap.

Tadić, M. (2005). Moderatorski i medijacijski utjecaj samopoštovanja na odnos temeljnih crta ličnosti i neverbalnih socijalnih vještina (Diplomski rad). Zagreb: Studij psihologije Hrvatskih studija.

Taghipour, A. i Khadem Dezfuli, Z. (2013). Designing and Testing a Model of Antecedents of Work Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences 84*, 149 – 154. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.06.526

Thomas, K. W. i Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An ″Interpretive″ Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review, 15*(4), 666-681.

Tsai, M. C. (2012). *An Empirical Study of the Conceptualization of Overall Organizational Justice and Its Relationship with Psychological Empowerment, Organizational Commitment and Turnover Intention in Higher Education* (doktorska disertacija). Washington: University of Washington.

Wang, G. i Lee, P. D. (2009). Psychological Empowerment and Job Satisfaction: An Analysis of Interactive Effects. *Group & Organization Management, 34*(3), 271-296.

Yang, X. i Wang, W. (2013). Exploring the Determinants of Job Satisfaction of Civil Servants in Beijing, China. *Public Personnel Management 42*(4), 566-587. doi: 10.1 177/0091026013502169

Zhang, X. i Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal, 53*(1), 107–128.