

# Stres kod osoba na rukovoditeljskim pozicijama

---

**Mikelić, Gabrijela**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:803815>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-10**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru

Odjel za psihologiju

Diplomski sveučilišni studij psihologije (jednopedmetni)

**Gabrijela Mikelić**

**Stres kod osoba na rukovoditeljskim pozicijama**

**Diplomski rad**

Zadar, 2019.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za psihologiju  
Diplomski sveučilišni studij psihologije (jednopedmetni)

## **Stres kod osoba na rukovoditeljskim pozicijama**

Diplomski rad

Studentica:  
Gabrijela Mikelić

Mentorica:  
izv. prof. dr. sc. Ana Slišković

Zadar, 2019.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Gabrijela Mikelić**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Stres kod osoba na rukovoditeljskim pozicijama** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 9. svibnja 2019.

Prije svega, hvala mentorici na trudu, strpljenju, savjetima i sugestijama prije i za vrijeme izrade diplomskoga rada. Hvala roditeljima koji su mi omogućili odlazak na studij u drugi grad i time mi dali priliku da studiram ono što volim. Velika hvala Igoru i Silvi koji me hrabre da ne odustajem od svojih želja i snova. Još jednom hvala bratu na tehničkoj i informatičkoj pomoći za vrijeme studiranja. Hvala Miji i Luni koje su unijele radost u moje studentske dane. Posebna hvala Cimi na podršci i ustrajnosti u svim životnim (ne)prilikama. Za kraj, hvala svim mojim hrvatskim i internacionalnim prijateljima koji su mi obogatili život.

## Sadržaj

Sažetak .....	1
Abstract .....	2
1. Uvod.....	3
1.1. Stres .....	3
1.2. Stres na radnom mjestu.....	4
1.2.1. Izvori stresa na radnom mjestu.....	5
1.2.2. Posljedice doživljavanja stresa na radnom mjestu .....	6
1.3. Hrvatska istraživanja stresa na radnom mjestu.....	7
1.4. Rukovoditeljska pozicija .....	8
1.4.1. Percepcija osobe na rukovodećoj poziciji .....	10
1.4.2. Položaj žena na rukovoditeljskim pozicijama u suvremeno doba.....	12
1.5. Radni lokus kontrole.....	13
1.6. Karasekove karakteristike posla .....	15
1.7. Otpornost na stres .....	17
1.8. Radna angažiranost.....	19
1.9. Zadovoljstvo poslom .....	21
1.10. Cilj i polazište istraživanja.....	23
2. Problemi i hipoteze.....	24
3. Metodologija .....	26
3.1. Ispitanici .....	26
3.2. Mjerni instrumenti .....	26
3.2.1. Upitnik općih podataka o ispitaniku.....	26
3.2.2. Karasekov upitnik karakteristika posla (hrvatska verzija „ <i>Job Content Questionnaire</i> , verzija 1.11.”-JCQ, Karasek i Theorell, 1990).....	27
3.2.3. Spectorova skala radnog lokusa kontrole (hrvatska verzija „ <i>Spector Work Locus of Control</i> “ – WSLC, Spector, 1988) .....	28
3.2.4. Kratka skala otpornosti (hrvatska verzija „ <i>Brief Resilience Scale</i> “, Smith, Dalen, Wiggins, Tooley, Christopher i Bernard, 2008) .....	29
3.2.5. Utrechtska skala radne angažiranosti (hrvatska verzija „ <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> “-UWES, Schaufeli i Bakker, 2010).....	29
3.2.6. Skala zadovoljstva poslom (hrvatska verzija „ <i>Job Satisfaction Scale</i> “, Judge, Thoresen, Bono i Patton, 2001).....	30
3.3. Postupak.....	30

4.	Rezultati .....	31
5.	Rasprava .....	44
6.	Zaključci.....	52
7.	Literatura .....	53
8.	Prilozi .....	63

## Stres kod osoba na rukovoditeljskim pozicijama

### Sažetak

Stres predstavlja problem suvremenoga društva i njegove su posljedice vidljive, kako na individualnoj, tako i na organizacijskoj razini. Unatoč velikom broju istraživanja stresa na poslu u Republici Hrvatskoj, nedostaje istraživanja o stresu kod rukovoditelja koji je specifičan s obzirom na zahtjevnost i odgovornost na poslovima koje obavljaju. Stoga se ovim diplomskim radom nastojalo dobiti uvid u neke karakteristike vezane za stres kod osoba na rukovodećim pozicijama, pri čemu je povezanost nekih karakteristika slabo istražena i na nehrvatskim uzorcima rukovoditelja i ispitati razlike u Karasekovim karakteristikama posla, lokusu kontrole, radnoj angažiranosti, otpornosti na stres te zadovoljstvu poslom s obzirom na spol i stupanj rukovodeće pozicije. Dodatno je ispitan doprinos lokusa kontrole, Karasekovih karakteristika posla i otpornosti na stres u objašnjenju zadovoljstva poslom i radne angažiranosti. U istraživanju su sudjelovala 163 rukovoditelja, od čega 84 muškarca i 79 žena u dobi od 23 do 68 godina. Ispitanici su popunjavali redom: Upitnik općih podataka o ispitaniku, Karasekov upitnik karakteristika posla, Spectorovu skalu radnog lokusa kontrole, Kratku skalu otpornosti, Utrechtsku skalu radne angažiranosti te Skalu zadovoljstva poslom. Istraživanjem je utvrđeno da ne postoji značajna razlika ni u jednoj od ispitivanih varijabli s obzirom na spol. Rezultati su pokazali da rukovoditelji više razine imaju veću kontrolu i predaniji su poslu od rukovoditelja niže i srednje razine s obzirom na stupanj rukovodeće pozicije, dok rukovoditelji više razine imaju veći internalni lokus kontrole od rukovoditelja niže razine. Rukovoditelji niže razine imaju viši stupanj eksternog lokusa kontrole od rukovoditelja srednje razine. Razlika u socijalnoj podršci, psihološkim zahtjevima, otpornosti na stres, energičnosti i zanesenosti s obzirom na stupanj rukovodeće pozicije nije pronađena. Osim toga, rezultati pokazuju da veća socijalna podrška i kontrola posla te veća otpornost na stres, a manji psihološki zahtjevi pridonose zadovoljstvu poslom. Dodatno, uz kontrolu navedenih prediktorskih varijabli, i spol se pokazao značajnim prediktorom zadovoljstva poslom, pri čemu su žene u prosjeku zadovoljnije u odnosu na muškarce. S obzirom na objašnjenja radne angažiranosti rezultati su pokazali ponešto različite prediktore. Tako objašnjenju energičnosti značajno pridonose radni staž, internalni lokus kontrole, socijalna podrška i otpornost na stres. Slično tome, više godina radnoga staža, veći internalni lokus kontrole, veća razina otpornosti na stres, ali i veća kontrola posla pridonose objašnjenju predanosti. Konačno, zanesenosti pridonosi više godina radnoga staža i viša razina otpornosti na stres.

**Ključne riječi:** stres, rukovoditeljska pozicija, radni lokus kontrole, radna angažiranost, zadovoljstvo poslom, otpornost na stres.



## Occupational stress among managers

### Abstract

Stress is the problem of modern society and its effects are notable both on individual and organizational level. In comparison with a huge number of researches about work related stress in the Republic of Croatia, there is less research about stress at managers, which is specific because of requirements and responsibilities referring to the role that they have. Therefore, the main objective of this research is to collect data about some characteristics of stress in people in manager positions, since the relationship between some characteristics are poorly investigated also in sample of non-Croatian managers. Specifically, one of the goals of this research was to investigate the differences in Karask control-demand-support dimensions, locus of control, job engagement, stress resilience and job satisfaction according to gender and work position. Another goal of the research was to investigate the contribution of locus of control, Karask control-demand-support dimensions and stress resilience in explanation of job satisfaction and job engagement. The study included 163 managers, 84 males and 79 females aged between 23 and 68, who completed the following questionnaires: *Personal Information Questionnaire*, *Job Content Questionnaire, version 1.11*, *Spector work locus of control*, *Brief Resilience Scale*, *Utrecht Work Engagement Scale* and *Job Satisfaction Scale*. The results showed that gender differences in all examined variables are not significant. Regarding the managerial position, results shown that top managers have higher control and are more dedicated than middle and low managers. While top managers have higher level of internal locus of control than low managers, low managers have higher level of external locus of control than middle managers. No significant differences were found between different levels of managerial position regarding social support, psychological demands, stress resilience, vigor and absorption. Besides, results showed that higher level of social support, higher level of control, lower level of psychological demand, and better stress resilience are significant predictors of job satisfaction. Additionally, by controlling predictor variables, gender is also considered as an important indicator of job satisfaction, whereby women are more satisfied than men. Furthermore, in explanation of work engagement, results showed some different predictors. In explanation of vigor, important predictors are work experience, internal locus of control, social support and stress resilience. Similarly, more work experience, higher internal locus of control, higher level of control and better stress resilience are significant predictors of work dedication. To conclude, more work experience and better stress resilience are significant predictors of job absorption.

**Key words:** stress, manager, work locus of control, work engagement, job satisfaction, stress resilience

## 1. Uvod

### 1.1. Stres

Stres je konstrukt koji je u posljednjih nekoliko desetljeća zaokupio pozornost mnogih istraživača. Jedan od glavnih razloga zašto se o stresu dosta istražuje i piše je taj što su posljedice pojave stresa vidljive na individualnoj i organizacijskoj razini i općenito predstavljaju problem suvremene društvene zajednice. Stres kao istraživačko područje zaokuplja pažnju istraživača različitih znanstvenih područja, kao i istraživače različitih kultura što rezultira time da se u literaturi mogu pronaći mnogobrojne definicije istoga pojma. Za sociologe stres je stanje socijalne nelagode, odnosno narušavanje stanja ekvilibrijuma. Za inženjere stres je eksternalna sila koja proizvodi naprezanje ili istegnuće materijala. U psihologiji postoji velik broj definicija stresa (Fink, 2010). Najpoznatija je ona koju nude Folkman i Lazarus (2004) definirajući stres kao stanje u kojem se osoba nalazi kada resurse kojima raspolaže procjenjuje nedovoljno prikladnim za nošenje sa situacijom. Pri tome stavljaju naglasak na odnos između osobe i njezine okoline, uzimajući u obzir individualne karakteristike pojedinca. Matešić (2003) na stres gleda kao na multifacetni konstrukt koji se može analizirati na nekoliko razina: fiziološkoj, patološkoj, razini kvalitete života pojedinca, razinama posljedica nastalih nakon stanja stresa i ostalim. Seyle definira stres kao nespecifičnu reakciju organizma na bilo kakav tip zahtjeva (Fink, 2010). Za Arambašića (2000) stres je kombinacija kognitivnih, fizičkih i bihevioralnih reakcija do kojih dolazi ukoliko osoba neki događaj procjenjuje ugrožavajućim.

Bez obzira na različitosti u teorijskim i operacionalnim definicijama konstrukta stresa, svima je zajednička točka fiziološka reakcija na stres. Prva značajna istraživanja o tjelesnim reakcijama na izvore stresa proveo je Hans Seyle početkom 20. stoljeća. Smatrao je da preopterećenost izaziva nespecifičnu alarmnu reakciju nakon koje se javlja iscrpljenost (Hudolin i Prah, 1985). Stres predstavlja prirodnu reakciju na opasnost. U susretu sa situacijama u kojima je ugroženo tijelo je u stanju pripravnosti. Biološke promjene koje se događaju u tom periodu pojačano je lučenje hormona kortizola i adrenalina, a kao posljedica javljaju se veća frekvencija otkucaja srca u minuti, visok krvni tlak, veći broj udisaja i izdisaja, krv se počinje zgušnjavati, a crijeva usporavaju probavu. Dvije su najčešće reakcije ljudi na stresnu situaciju: bijeg ili blokada i napad (Dodig, 2008).

Druga točka preklapanja svih teorija je kompleksnost samoga pojma. Naime, svi autori naglašavaju da je za definiranje stresa, kao i za njegovo proučavanje, važno uzeti u obzir još

nekoliko različitih aspekata, poput sociološkog i psihološkog, uz već spomenuti fiziološki aspekt (Petz i Furlan, 1992). Fiziološki gledano, stres je reakcija organizma na štetne podražaje. Sa sociološkoga aspekta reakcija je na društvene zajednice ili organizacije, dok je u psihološkim terminima stres štetna transakcija podražaja i reakcija u odnosu pojedinca i okoline. Podjelu sličnu ovoj nudi i Selye (2013) u knjizi „Stres u zdravlju i bolesti“ koji stres dijeli na tri komponente: endokrinu (stres kao simulator izlučivanja adrenalina i glukokortikoida), sociološku (nemogućnost skupine ljudi da se nosi sa zahtjevima situacije i poteškoće pri rukovođenju i interpersonalnim odnosima) i kognitivnu (percepcija prijatne koja rezultira emocionalnom nelagodnom i poteškoćama u donošenju zaključaka).

## **1.2. Stres na radnom mjestu**

Stres na radnom mjestu jedan je od rastućih problema koji predstavlja veliki izazov stručnjacima u ljudskim potencijalima malih i velikih organizacija. Svjetska zdravstvena organizacija (SZO, engl. *World Health Organization, WHO*) je prije nešto više od 20 godina počela izvještavati javnost o pojavi stresa na radnom mjestu koji se javlja u situacijama kad se zaposlenik nađe pred radnim zahtjevom ili bude izložen pritiscima na poslu koji nadmašuju njegova znanja, sposobnosti i vještine. Naime, stres na radnom mjestu najčešće se javlja ukoliko zaposlenici procjenjuju da imaju manjak podrške nadređenih ili kolega, ukoliko imaju malo kontrole nad radnim zadacima te ukoliko nemaju pravo sudjelovanja u odlukama koje se tiču njihova radnog mjesta. Dok su istraživači koji rade u SZO svjesni da je pritisak na radnom mjestu neizbježan zbog zahtjeva modernog radnog okruženja te tvrde da se svojevrsan pritisak na poslu može smatrati prihvatljivim ili čak motivirajućim za neke radnike, ipak upozoravaju da, ukoliko taj pritisak postane prekomjeran, može dovesti do velike razine stresa što je u konačnici pogubno za zdravlje zaposlenika i njihovu radnu učinkovitost (Jean-Pierre, 2007). Ovi su nalazi u skladu s Yerkes Dodsonovim zakonom prema kojem je odnos stresa i produktivnosti kurvilinearan. Drugim riječima, umjerena razina stresa često potiče i motivira osobe da budu produktivnije te se pokazala stimulirajućom dok, s druge strane, niska ili previsoka razina stresa dovodi do niže produktivnosti. Ipak, u okvirima ove teorije valja uzeti u obzir neke osobne varijable, vrstu zadatka koji osoba obavlja i prirodu situacije u kojoj se nalazi (Le Fevre, Matheny i Kolt, 2003).

Rezultati istraživanja su pokazali da se stres na radnom mjestu može nazvati modernom svjetskom epidemijom (SZO 2007, prema Avey, Luthans i Jensen, 2009). Točnije, dok je 1997. godine većina zaposlenika izvještavala o visokoj ili veoma visokoj razini stresa,

u Americi se stanje s godinama nije promijenilo (Princeton, 1997). Američka psihološka asocijacija (engl. *American Psychological Association, APA*, prema Avey, i sur., 2009) 2007. godine iznosi rezultate istraživanja u kojem 50% Amerikanaca tvrdi da je razina stresa pri obavljanju posla značajno porasla u posljednjih pet godina, a za 75% ispitanika posao je najveći izvor stresa. Stres se najčešće dovodi u pozitivnu vezu s pojavom izgaranja na poslu (engl. *burnout*), ali i u negativnu vezu sa zadovoljstvom na poslu (Bernard i Krupat, 1994).

Stres na radnom mjestu među vodećim je gospodarskim problemima razvijenih zemalja (Sauter i sur., 1999). Što se tiče država članica Europske unije, istraživačka tijela Europske agencije za sigurnost na radu i zaštitu zdravlja iznose da je ovakav oblik stresa prisutan kod svakog trećeg radnika (Cox, Griffiths i Rial-González, 2010). Iste godine provedeno je još jedno istraživanje u kojem je sudjelovalo 15 zemalja Europske unije, a prema rezultatima 28% radnika navodi da posao za njih predstavlja stres i negativno djeluje na njihovo zdravlje (Paoli i Merllie, 2001). Europski je parlament usvojio Rezoluciju u kojoj ističe važnost usklađenosti karakteristika posla sa sposobnostima i potrebama radnika, upozorava na probleme nedostatka autonomije na poslu, navodi probleme monotonih i repetitivnih poslova te potiče razvoj ergonomije i primjenu novih tehnologija u svrhu poboljšanja uvjeta na poslu, veće sigurnosti i boljeg zdravlja zaposlenika (*Resolution A4-0050/99*, prema Kompier, 2002). Prilikom definiranja neophodno je uputiti na izvore radi boljeg razumijevanja stresa na radnom mjestu kao i njegovih posljedica.

### **1.2.1. Izvori stresa na radnom mjestu**

Ajduković i Ajduković (1996) izvore profesionalnog stresa dijele na unutrašnje (koji ovise o pojedincu, poput njegovih crta ličnosti, stila rada, prethodnog iskustva, sustavu vrijednosti i sl.) i vanjske (koji su povezani s organizacijom i uvjetima rada te s interpersonalnim odnosima). Svjetska zdravstvena organizacija pak razlikuje izvore stresa koji se odnose na sadržaj rada i na kontekst posla. U prvu skupinu spadaju: sadržaj posla, opterećenje i zabrinutost za radno mjesto, prekomjeren broj radnih sati, nemogućnost sudjelovanja u donošenju odluka i osjećaj da nemaju kontrolu. Izvori koji se odnose na kontekst posla su: nezadovoljstvo razvojem karijere, statusom na poslu, plaćom i ulogom koju obavljaju, nezadovoljstvo interpersonalnim odnosima, neodgovarajuća organizacijska kultura te sukob radne i obiteljske uloge (Leka, Griffiths i Cox, 2004).

Amerikanci (Hymowitz, 2007) posao navode kao najveći izvor stresa koji ih ometa u svakodnevnom funkcioniranju, a kao razlog najčešće ističu teške radne zadatke, nejasne

zahtjeve i očekivanja koji se stavljaju pred njih i predugo radno vrijeme od 60 sati tjedno tj. velik broj radnih sati dnevno. Mogući izvori stresa mogu biti telefonski razgovori izvan radnog vremena, kompetitivnost, nagle promjene u načinu poslovanja, napredak tehnologije, nesigurnost posla, zahtjevni korisnici usluga i drugo.

### **1.2.2. Posljedice doživljavanja stresa na radnom mjestu**

Posljedice doživljavanja stresa na poslu su raznolike. Svjetska zdravstvena organizacija (SZO) u svom priručniku nudi popis prema kojem zaposlenici pod stresom postaju sve uznemireniji i razdražljiviji, imaju poteškoća s opuštanjem i koncentracijom, otežano im je razmišljanje i logičko donošenje zaključaka, manje su predani svome radu, pokazuju nižu razinu motivacije, češće se osjećaju umorno, zabrinuto i anksiozno, doživljavaju poteškoće sa spavanjem, a može doći i do razvoja depresije. Osobito se upozorava na posljedice za fizičko zdravlje poput pojave srčanih bolesti, poremećaja probavnoga sustava, povećanja krvnoga tlaka, glavobolja i mišićno – skeletnih poremećaja (Leka i sur., 2004).

Osim toga, stres doživljen na radnom mjestu povezan je sa smanjenim zadovoljstvom životom i emocionalnom iscrpljenošću koji se smatraju dvama najznačajnijim prediktorima povlačenja s posla. Osim na povlačenje s posla, stres pri radu ima utjecaj i na kognitivne procese poput: prosuđivanja, donošenja odluka, angažiranosti i neadaptivnih odgovora na izazove i neuspjeh (Shepherd, Wiklund i Haynie, 2009). O tjelesnim simptomima izvještavaju i Ajduković i Ajduković (1996) koji navode poteškoće disanja, spavanja, gastrointestinalne poremećaje kao i pojavu glavobolje i bolova u leđima. Ovakve nalaze potvrđuju Pavičević i Bobić (2002) koji su proveli istraživanje na hrvatskom uzorku te zaključili da osobe koje doživljavaju stres na poslu postaju razdražljivije, uzbuđenije, umornije, depresivne, anksiozne te imaju poteškoće koncentracije i spavanja. Od tjelesnih simptoma također navode bolesti srca, probavnoga sustava, povišenje krvnog tlaka, glavobolje, bolesti mišićno-koštanog sustava, podložnost raznim infekcijama zbog slabosti imunostanoga sustava. Rezultati još istraživanja provedenih na uzorku zaposlenih osoba u Republici Hrvatskoj (Brajković, 2006) upućuju na četiri indikatora stresa na radnom mjestu: somatske (visok krvni tlak, gastrointestinalne poteškoće, nesanica, glavobolja itd.), doživljajne (anksioznost, osjećaj beznađa ili srdžbe), promjene u ponašanju (poteškoće pri donošenju odluka, problemi u međuljudskim odnosima i promjena uobičajene razine koncentracije) te smanjenje uspješnosti pri obavljanju radnih zadataka.

Iz svega navedenog jasno se vidi da stres na poslu ima dalekosežne posljedice, kako za pojedinca i njegovo fizičko i psihičko zdravlje, tako i za organizaciju u kojoj radi s obzirom na njegovu nižu razinu produktivnosti. Istraživanja iz ovog područja provode se širom svijeta, a sljedeće poglavlje nudi prikaz istraživanja stresa na radnom mjestu u Republici Hrvatskoj.

### **1.3. Hrvatska istraživanja stresa na radnom mjestu**

I u Hrvatskoj je zabilježen trend sličan u ostalim zemljama, odnosno, sve više ljudi traži stručnu pomoć zbog stresa na radnom mjestu (Jokić-Begić, Kostelić-Martić i Nemčić-Moro, 2003). O nekim se skupinama zaposlenika poput onih u medicinskim institucijama mnogo piše (Milošević, 2010), uključujući radove o stresu na poslu kod liječnika (Gregov, Kovačević i Slišković, 2011; Tomljenović, Kolarić, Štajduhar i Tešić, 2014) i medicinskih sestara (Hudek-Knežević, Kalebić Maglica i Krapić, 2011; Šimunić i Gregov, 2012; Sorić, Golubić, Milošević, Juras i Mustajbegović, 2013). Uz njih postoje i istraživanja o stresu kod radnika u industriji nafte u Hrvatskoj (Brešić i sur., 2007), kod osoba zaposlenih u kaznenim institucijama (Novak, Laušić i Jandrić, 2008) i kod policajaca (Glavina i Vukosav, 2011; Orlović, Labaš i Gudelj, 2015). Učiteljska (Brkić i Rijavec, 2011; Slišković i Seršić, 2011) i odgojiteljska zanimanja (Živčić-Bećirević i Smojver-Ažić, 2005) također su prepoznata kao stresna. Istraživanja o razinama stresa kod rukovoditelja i menadžera u Hrvatskoj vrlo je malo u odnosu na ostatak Europe i svijeta. Jedno od rijetkih istraživanja kod nas provele su autorice Pološki Vokić i Bogdanić (2007) na uzorku od 147 zaposlenika raspoređenih u četiri skupine s obzirom na poziciju na kojoj se nalaze. Tako se istraživanjem koje je uključivalo niže, srednje i više menadžere te ostale zaposlenike, došlo do zaključka da je najveća razina stresa kod onih zaposlenika koji imaju troje ili više djece, koji su stariji od 50 godina, koji su zaposleni u marketingu ili u nabavi te koji su srednje razine menadžmenta. Najniža razina stresa izmjerena je kod zaposlenika mlađih od 30 godina, zaposlenih u odjelu ljudskih potencijala (engl. *Human Resource Department, HR*), financijama ili proizvodnji i imaju jedno dijete.

U Republici Hrvatskoj nedostaje istraživanja o stresu kod rukovoditelja unatoč velikom broju istraživanja o stresu na poslu. Iz tog razloga ovim radom se nastojao dobiti uvid u neke karakteristike stresa kod osoba na rukovoditeljskim pozicijama.

#### 1.4. Rukovoditeljska pozicija

Vođenje je pojam koji ima gotovo toliko definicija koliko i osoba koje su ga pokušale definirati (Stogdill, 1974, prema Yukl, 2008). To je prvi uočio Bennis (Yukl, 2008, str. 2) koji je izjavio: „Čini se da nam pojam (ruko)vođenja uvijek izmiče ili se pretvara u neki drugi oblik, kako bi nas ponovno mučio svojom skliskoću i složenošću. I tako smo izmislili beskonačni broj naziva kojima se pokušavamo s tim nositi... a unatoč tome, taj pojam još nije dovoljno jasno definiran.“ Neki autori ovaj su pojam definirali kao sposobnost suradnje i djelovanja utjecajnih ljudi na dosizanje cilja koji smatraju poželjnim (Teard, 1935), drugi kao proces kojim se utječe na ponašanje drugih osoba zbog izvršenja nekog zadatka (Duncan, 1989), a treći kao „utjecaj na ljude i to tako da oni nastoje sa zadovoljstvom i entuzijazmom izvršiti zadatke koje pred njih stavlja vođa (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 29).

U literaturi se može pronaći mnogo rasprava na temu sličnosti i razlika između rukovođenja i vođenja. Zagovornici jedne teorije smatraju da su vođenje i rukovođenje kvalitativno različiti i međusobno isključivi pojmovi te da neka osoba može biti vođa, ali nije rukovoditelj isto kao što osoba može biti rukovoditelj, a da ne vodi (Nanus, 1985, prema Yukl, 2008). Prema njima vođa se bavi stvarima koje ljudima nešto znače, a uloga rukovoditelja je da se bavi time kako će stvari biti obavljene. Drugi teoretičari smatraju da su vođenje i rukovođenje različiti s obzirom na procese i ishode, ali da ih obavlja ista osoba. Vođenje potiče organizacijsku promjenu kroz viziju budućnosti, razvijanje strategija za provođenje promjena te poticanje i motiviranje ljudi. Rukovođenje s druge strane nastoji uspostaviti red i time omogućiti predvidljivost pomoću postavljanja ciljeva, određivanja plana djelovanja, raspodjele resursa, organiziranja i zapošljavanja ljudi (Kotterman, 2006). Zaključno, dok se u prošlosti smatralo da rukovoditelj ne mora biti vođa da bi bio učinkovit u proizvodnji i prodaji roba i usluga, većina znanstvenika se u novije vrijeme slaže da, sukladno promjenama koje je donijelo moderno doba, uspješan rukovoditelj mora biti i vođa kako bi organizacija uspješno funkcionirala (Yukl, 2008).

Unatoč neslaganju teoretičara oko samog koncepta mišljenja im se preklapaju kad se radi o podjeli rukovoditelja na tri razine rukovođenja. To su: niža (prva razina menadžera, voditelji i poslovođe), srednja (druga razina menadžera, rukovoditelji) i viša (top menadžeri, upravitelji) (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004). Uloga osoba koje se nalaze na prvoj, najnižoj razini rukovođenja (engl. *low* ili *first line management*) je primjena pravila i

procedura, osiguranje tehničkih sredstava i sredstava potrebnih za rad te motiviranje podređenih. Njihovo rukovođenje najčešće se svodi na provođenje kratkotrajnih tj. dnevnih ciljeva. Rukovoditelji koji se nalaze na razini iznad njih, tzv. rukovoditelji srednje razine, (engl. *middle managment*) odgovorni su za više poslovnih jedinica odjednom ili za nekoliko odjela unutar radne organizacije. Vrhovni rukovoditelji, tj. rukovoditelji najviše, treće razine, (engl. *top managment*) imaju najviši stupanj odgovornosti i najkompleksnije mjesto u organizaciji. Odgovorni su za svoje podređen i za poslovanje organizacije. Postavljaju ciljeve, definiraju strategije kojima se ti ciljevi nastoje ostvariti, odgovorni su za proučavanje okoline i tržišta rada, donose odluke koje utječu na svakog zaposlenika, ali i na poduzeće u cijelosti (Buble, 2006, prema Soldat, 2018). Uz to, rukovoditelji najviše, treće razine, imaju najveći stupanj odgovornosti i najkompleksnije mjesto u organizaciji (Buble, 2006, prema Soldat, 2018). Osim toga, njihova se pozicija u organizaciji često vezuje uz internalni lokus kontrole od osoba na nižim i srednjim funkcijama (Kinicki, McKee i Wade, 1995, prema Tubbs i Schulz, 2006).

Kao zajedničke karakteristike dobrih rukovoditelja, bez obzira na razinu rukovođenja koju obavlja, najčešće se navode visoka inteligencija, visok stupanj socijalnog vodstva i socijalne stabilnosti, visoko samopouzdanje, sposobnost objektivnog percipiranja sebe i drugih, tolerantnost, visok interes za priznanje, dobro znanje ekonomije te jaka usmjerenost na ostvarivanje cilja (Schultz i Schultz, 1998). S druge strane, kao osobine ličnosti menadžera koje mogu negativno djelovati na cjelokupno poslovanje najčešće se navode agresivnost, nedostatak entuzijazma, manjak samopouzdanja, nesigurnost, konformizam, nekompetentnost i pokušaj nametanja autoriteta (Gušić, 2012).

Jedan od ključnih razloga zašto se uz rukovoditeljsko zanimanje često vezuje pojam stresa je taj što je rukovoditelj osoba u organizaciji pred koju se stavljaju iznimno raznoliki i proturječni zahtjevi. Drugim riječima, rukovoditelj je osoba koja treba raspolagati mnoštvom unutarnjih mogućnosti reagiranja i djelovanja koje ponekad nadilaze sposobnosti kojima pojedinac raspolaže (Schulz von Thun, Ruppel i Stratman, 2005). Prema Brajkoviću (2006) izloženost stresu nije jednaka u svim zanimanjima pa su najstresnija ona zanimanja koja podrazumijevaju rad s ljudima. U pogledu stresa kod rukovoditelja treba naglasiti da je stres kod osoba na rukovoditeljskim pozicijama specifičan s obzirom na zahtjevnost i odgovornost posla koji obavljaju (Murphy, 2002). Točnije, dio posla koji obavlja rukovoditelj je podjela ljudi u timove, koordiniranje i rješavanje konflikata među zaposlenicima. Osim međuljudskih odnosa, funkcije rukovođenja još su i planiranje, organiziranje, upravljanje kadrovima, vođenje i kontrola. Profesionalno rukovođenje danas se smatra interdisciplinarnim



zanimanjem jer kombinira znanja iz područja psihologije, organizacije, komunikacije, menadžmenta, ekonomije, informatike, politologije, sociologije i pedagogije. Složenost poslova rukovođenja sastoji se od predstavljanja, zastupanja, organizacije rada, koordinacije, zapošljavanja radnika, prikupljanja podataka, poduzetništva, planiranja poslovanja, donošenja odluka, analize rezultata, inovacija, komunikacije i pisanja izvještaja.

#### **1.4.1. Percepcija osobe na rukovoditeljskoj poziciji**

Prototip uspješnog menadžera uključuje stereotipno muške osobine što je vidljivo na nekoliko mjesta u literaturi gdje se spominje uzrečica „*think manager-think male*“ (Powell i Butterfield, 1979; Schein, Mueller, Lituchy i Liu, 1996). Mišljenje da za žene nema mjesta u svijetu menadžmenta pronađeno je u radovima širom svijeta, primjerice u Americi, Njemačkoj, Velikoj Britaniji, Japanu i Kini (Schein, Mueller, Lituchy i Liu, 1996). Rezultati jedne studije u Hrvatskoj pokazali su da su tipični ženski menadžeri ocijenjeni značajno blaže od muških menadžera. Uz to, zanimljiv je nalaz da su žene menadžeri bile okarakterizirane s više muških osobina što je organizacija bila veća (Pološki, 2003). Stav prema kojemu se u poslovni svijet bolje uklapaju muškarci nego žene vlada i među studentima i studenticama ekonomije. Oni pri procjeni uspješnih poduzetnika uglavnom koriste maskuline karakteristike (Živoder i Kolega, 2014). Opisani trend uočen je nešto ranije i o njemu izvještava Jones (2011) kad upozorava na to da se studentice ne identificiraju s poduzetnicima i poduzetništvo ne razmatraju kao posao kojim bi se mogle baviti u budućnosti. Jedno od objašnjenja ovako rasprostranjenog prototipa uspješnog poslovnog čovjeka kao isključivo muške osobe nude Perry, Davis-Blake i Kulik (1994). Pri objašnjenju se koriste kognitivnom shemom o zaposleniku (engl. *job holder schema*) prema kojoj pojedinac opaža da u njegovu okruženju obično osoba muškog spola obavlja posao menadžera i pri tome on/ona eksplicitno pridružuje spol svojoj shemi. U skladu s tim, u jednom radu objavljenom u Bosni i Hercegovini (Penava i Šehić, 2007) jedna je od polaznih pretpostavki u istraživanju bila upravo ta da je uspješan menadžer percipiran kao osoba koja posjeduje tradicionalno muške osobine. Ovo istraživanje odvijalo se u dva dijela: intervjuiranje i anketiranje. U prvom dijelu autori su intervjuirali ukupno 19 menadžera, od kojih 5 žena. Zanimljiv je nalaz prema kojem nijedan od intervjuiranih menadžera nije naveo ili istaknuo postojanje razlike između muškaraca i žena u karakteristikama koje su neophodne za osobe na rukovoditeljskim pozicijama, ali su u drugom dijelu istraživanja potvrdili da su žene kao menadžeri ipak smještene na niže razine

rukovođenja te im je uskraćeno sudjelovanje u procesu strateškog odlučivanja u tvrtki u kojoj rade.

Ipak, ovo razmišljanje nije opravdano s obzirom da prema nekim istraživanjima (Morrison i Von Glinow, 1990, prema Ružić i Perušić, 2014) ne postoje značajne spolne razlike u sposobnostima poput učenja i razvijanja novih vještina, rješavanja problema, analitičkim sposobnostima, kao ni u radnoj motivaciji, društvenosti, konformizmu i kompetitivnosti. Rezultati istraživanja koje su proveli Bass i Stogdill (1990) također odbacuju tvrdnju da žene imaju manji leaderski potencijal od muškaraca. Nadalje, rezultati recentnijeg istraživanja u Bosni i Hercegovini pokazali su da žene na menadžerskim pozicijama u odnosu na muškarce pokazuju veću potrebu za uspjehom, veći intelektualni potencijal te su voljne uložiti više napora kako bi postigle poslovni cilj (Puhalo i Puhalo, 2004). U navedenom se istraživanju još pokazalo da ne postoji razlika u zadovoljstvu poslom i poslovnoj etici s obzirom na spol, dok je razlika u korist žena pronađena u motivaciji i potrebi za postignućem. Autori dobiveni nalaz objašnjavaju činjenicom da je ženama teže uspjeti u poslovnom svijetu, posebice na ovako visokim pozicijama, a uz to su, zbog svijesti o posljedicama svojih eventualnih pogrešaka, spremne uložiti više truda i napora. Ovo nije jedini nalaz prema kojem se žene trebaju truditi više od muškaraca za isto radno mjesto. Prema Galičić i Ivanović (2006) mnoge vrlo uspješne žene tijekom profesionalnog uspona smatraju kako su se morale dvostruko više dokazivati u svom radu u tvrtkama nego što su to morali muškarci. Studija u kojoj su zaposlenici evaluirali 16 kompetencija svojih rukovoditelja (Ružić i Perušić, 2014) dokazala je da su u gotovo u svim aspektima vođenja i upravljanja žene jednako dobre kao i muškarci, a u nekima čak i bolje. Primjerice, ne postoji razlika u sposobnosti rješavanja problema, analitičkim sposobnostima, radnoj motivaciji, kompetitivnosti, sposobnosti učenja novih vještina, društvenosti i konformizmu s obzirom na spol. S druge strane, žene su imale bolje rezultate u preuzimanju inicijative i usmjerenosti prema rezultatima, dok su muškarci ostvarili bolji rezultat jedino u aspektu razvoja strategijske perspektive (Ružić i Perušić, 2014). Što se tiče lokusa kontrole, u jednoj studiji u kojoj je sudjelovao 281 radnik na rukovodećim i nerukovodećim pozicijama, rezultati upućuju na to da ne postoji razlika u radnom lokusu kontrole s obzirom na spol. Eksternalni lokus kontrole se i kod muškaraca i kod žena veže za visoke razine stresa i ukazuje na neke simptome bolesti, dok je istovremeno negativno vezan za zadovoljstvo poslom (Muhonen i Torkelson, 2004).

#### 1.4.2. Položaj žena na rukovoditeljskim pozicijama u suvremeno doba

U današnje vrijeme žene postaju svjesnije svog položaja u društvu kao i svojih kvaliteta i mogućnosti. Iako prema nekima još nisu postigle ravnopravan status, sve više traže odgovarajuća priznanja i bore se za radno mjesto u organizaciji (Pološki, 2003). Nekoliko je razloga zbog kojih se ženski stil vođenja u novije vrijeme naziva modernim stilom koji ima neke prednosti u odnosu na stil vođenja kojim se služe muškarci (Galičić i Ivanović, 2006). Tako se navodi da žene vode manje autokratskim stilom od muškaraca te da su sklonije timskom radu koji je danas veoma važan aspekt u organizacijama gdje se cijene različitosti i nastoji uskladiti rad nekoliko ljudi istovremeno kako bi organizacija ostvarila što bolji profit i uspjeh općenito. Uz to, imaju više senzibiliteta za pojedince u organizaciji, osjetljivije su na različitosti, prijateljski su nastrojene i bolje koriste ljudske potencijale. Zbog svega navedenog u posljednjih se 10 godina javlja promjena stajališta prema ženama na radnom mjestu, a uz to zapošljavanjem kvalificiranih žena na rukovodeće pozicije radne organizacije stvaraju pozitivniju sliku o sebi u društvu. Pološki (2003) sugerira da bi organizacije koje žele iskoristiti maksimum prednosti ženskog stila vođenja, trebale na rukovodeće pozicije postavljati više žena, a kao razlog navode upravo ženski stil vođenja koji je radnicima ujedno bliži.

S obzirom na ranije navedene spoznaje može se zaključiti da postoje razlike u funkcioniranju i organizaciji muškog i ženskog načina rukovođenja. Međutim, kako navodi Pološki (2003, str. 52): „Razlike među spolovima moraju se priznati, razumjeti i iskoristiti.“. Pološki u istom radu zaključuje kako je najbolji menadžer osoba koja koristi oba stila vođenja, ovisno o situaciji u kojoj se nalazi. Njezinu mišljenju pridružuju se Galičić i Ivanović (2006) koji navode kako za određeno radno mjesto treba tražiti osobu najsposobniju za obavljanje nekog posla pri čemu spol ne bi trebao imati nikakvu ulogu. Uz to naglašavaju da se sposobnost mjeri znanjem, vještinama, željom za uspjehom i ostalim parametrima. Prema njihovu mišljenju nije važno koliko je žena, a koliko muškaraca u određenom timu, već da je netko dobar radnik sve dok dovoljno uredno obavlja svoje zadaće na poslu. Kada ih više ne bude u stanju obavljati, bit će zamijenjen nekim radno sposobnijim, pri čemu spol ponovno ne bi trebao imati veliku ulogu. U skladu s tim, u ovom istraživanju nisu uočene očekivane razlike u ispitivanim karakteristikama s obzirom na spol.

Cilj ovog istraživanja bio je provjeriti koliko se zadovoljstvo poslom i radna angažiranost rukovoditelja mogu objasniti osobnim (lokus kontrole, otpornost na stres) i transakcijskim karakteristikama (Karasekove karakteristike posla) te provjeriti postoje li

razlike u navedenim karakteristikama s obzirom na spol ili na stupanj rukovoditeljske pozicije. Stoga u daljnjem tekstu slijedi prikaz varijabli ispitivanih u ovom radu i to redom: radni lokus kontrole koji predstavlja temeljniju osobnu karakteristiku pojedinca, Karasekove karakteristike posla koje osim osobnih faktora ovise i o kontekstu te mjera otpornosti na stres koja posreduje između osobnih karakteristika i zdravstvenih ishoda. Na samom kraju nalaze se definicije i teorijska pozadina dviju konstruktnih varijabli radne angažiranosti i zadovoljstva poslom.

### **1.5. Radni lokus kontrole**

Poznati američki psiholog Julian Rotter, koji se primarno bavio psihologijom učenja, kroz svoj je rad ujedinio socijalne teorije učenja s kognitivnima. Bio je jedan od prvih koji je davao podjednaku važnost individualnim razlikama i situacijskim parametrima, tvrdeći da je za razumijevanje ljudskog ponašanja, osim objektivne prirode situacije u kojoj se tko nalazi, potrebno poznavati i način na koji osoba tu situaciju percipira (Brnić, 2002). Kroz daljnji razvoj svoje teorije došao je do zaključka da postoje tri grupe varijabli koje determiniraju ponašanje: očekivanja pojedinca, vrijednost potkrepljenja i psihološka priroda situacije. Rotter je uz to otkrio da očekivanja ili vjerovanja mogu biti generalizirana na različite situacije koje će pojedinac percipirati sličnima prvobitnoj situaciji. Generalizirana vjerovanja pojedinca o uzroku događaja u njegovu životu definiraju se kao *lokus kontrole* (Rotter, 1975).

Osobe se međusobno razlikuju po stupnju vjerovanja da su njihova ponašanja uzrok pozitivnih i negativnih potkrepljenja, po iskustvu koje su za života stekli, po percepciji veze između podražaja i potkrepljenja te procjeni sličnosti među situacijama. Stoga, osoba koja vjeruje da su njezine osobne karakteristike s jedne ili njezino ponašanje s druge strane (ili oboje) uzrok nekom događaju, ima unutrašnji lokus kontrole. Ona događanja pripisuje kontrolabilnim faktorima poput odluke, namjere i vlastitog ponašanja. Suprotno njoj, osoba koja uzroke nekog događaja pronalazi u vanjskim (nekontrolabilnim) faktorima poput sudbine, sreće ili moći drugih, ima vanjski lokus kontrole (Hewstone i Stroebe, 2003).

Lokus kontrole nekada se promatrao kao jednodimenzionalni konstrukt. Međutim, novija istraživanja idu u smjeru multidimenzionalnog pristupa. Prema tom pristupu postoji nekoliko specifičnih područja života (npr. posao, zdravlje, postignuće) za koja ljudi stvaraju različita vjerovanja o kontroli. Radni lokus kontrole mjera je koja se odnosi na generalizirana vjerovanja o kontroli u radnom kontekstu koja mogu biti internalna ili eksternalna (Slišković, Gregov i Tokić, 2014). Spectorova skala radnog lokusa kontrole korištena je u velikom broju

istraživanja u području rada, a rezultati su pokazali povezanost ovog konstrukta sa zadovoljstvom poslom i životom, produktivnosti i uspješnosti u karijeri, doživljavanjem stresa i sagorijevanjem na radnom mjestu te psihičkim i tjelesnim zdravljem (Spector, 2008, prema Slišković, Gregov i Tokić, 2014).

Općenito, u radnom je kontekstu poželjnije imati internalni lokus kontrole. Dok se eksternalni lokus kontrole uglavnom povezuje s višim razinama stresa i namjerom napuštanja posla (Siu i Cooper, 1998), istraživanja su pokazala da osobe s internalnim lokusom kontrole ulažu veći napor kako bi postigle željeni cilj (Mischel i sur., 1974, prema Lefcourt, 1976). Prema rezultatima meta-analize autora Ng, Sorensen i Eby (2006), osobe koje vjeruju u internalnu kontrolu više pomažu drugima, suspektnije su, tvrdoglavije, otpornije na persuaziju, manje se pokoravaju autoritetu te je na njih teže utjecati nego na osobe koje imaju eksternalni lokus kontrole. Isto tako, osobe s internalnim lokusom kontrole pokazale su višu razinu zadovoljstva poslom, veći radni učinak te veću radnu motivaciju u odnosu na one eksternalnog lokusa.

Do sada je objavljen mali broj istraživanja u kojima se ispitivao lokus kontrole izričito kod rukovoditelja. Ipak, potaknuti radovima kojima se naglašava važnost rukovoditelja za dobrobit cijele radne organizacije, Tubbs i Schulz (2006) objavljuju istraživanje u kojem navode 50 karakteristika uspješnih rukovoditelja. Među brojnim zaključcima može se pronaći kako rukovoditelji s unutarnjim lokusom kontrole mogu izdržati više poslovnih neuspjeha jer vjeruju da imaju veliku kontrolu nad onim što im se događa. Takvi rukovoditelji imaju veću radnu motivaciju, veću radnu angažiranost, veće očekivanje od sebe samih i od posla koji obavljaju te su manje zabrinuti i anksiozni od onih koji imaju eksternalni lokus kontrole (Kinicki, McKee and Wade, 1995, prema Tubbs i Schulz, 2006). Uz njihov rad mogu se pronaći i istraživanja koja su se bavila ispitivanjem odnosa internalnog i eksternalnog lokusa kontrole s obzirom na različit tip vođenja. Tako je, primjerice, pronađena pozitivna povezanost transformacijskog stila vođenja i internalnog lokusa kontrole te transakcijskog stila vođenja s vanjskim očekivanjima (Howell i Avolio, 1993). Vezu između transakcijskog tipa vođenja i eksternalnog lokusa kontrole pronalazi i Shivers-Blackwell (2006) u ispitivanju u kojem je sudjelovalo 186 rukovoditelja.

Ipak, najveći broj istraživanja bavio se proučavanjem veze između lokusa kontrole rukovoditelja te učinkovitosti ili zadovoljstva podređenih. Tako Boone, De Brabander i Hellemans (2000) izvještavaju da su zaposlenici koji rade u organizacijama u kojima je rukovoditelj internalnog lokusa kontrole učinkovitiji od radnika kojima je rukovoditelj eksternalnog lokusa kontrole. Osim toga, uočeno je i da su podređeni zadovoljniji

rukovoditeljima koji imaju viši stupanj internalnog nego eksternalnog lokusa kontrole (Johnson, Luthans i Hennessey, 1984). Na kraju ovakvih istraživanja stoji sugestija za češćim provođenjem istraživanja na rukovoditeljima, ali takvih radova i dalje manjka. Primjerice, Anderson i Schneier (1978) proveli su istraživanje na studentima menadžmenta te utvrdili da postoji pozitivna povezanost između nekih karakteristika rukovoditelja i internalnog lokusa kontrole, ali navode da bi se taj nalaz trebao dodatno ispitati. Zbog velikog zanimanja za ovu temu, ali nedovoljno objavljenih radova o lokusu kontrole osoba na rukovoditeljskim pozicijama, odlučeno je da lokus kontrole bude jedna od ispitivanih varijabli.

## **1.6. Karasekove karakteristike posla**

Smatra se da je jedan od najutjecajnijih modela stresa u radu tzv. Karasekov model zahtjeva i kontrole (engl. *demand-control model*). Pod zahtjevom se misli na fizičke, psihološke, socijalne ili organizacijske aspekte posla koji zahtijevaju veliki napor pojedinca. Valja naglasiti kako radni zahtjevi nisu uvijek negativni, već su negativni samo onda kada se od zaposlenika traži da iskoristi sve svoje adaptivne kapacitete. U tom se slučaju zahtjevi pretvaraju u stresore (Bakker, Van Veldhoven i Xanthopoulou, 2010). S druge strane, pod kontrolom se podrazumijeva koliku slobodu pojedinac ima nad vlastitim poslom u vidu opsega ili širine odlučivanja na radnom mjestu kao i na mogućnost korištenja vještina i kompetencija na poslu.

Moguće postaviti nekoliko je hipoteza na temelju Karasekova modela zahtjevi-kontrola. Prva je da veći zahtjevi posla nisu štetni sami po sebi, nego su štetni tek onda kad su u interakciji s razinom kontrole. Prema tome, stres se javlja kao reakcija na visoko zahtjevan posao koji osoba obavlja uz nisku razinu kontrole. Kratkoročne reakcije štetne su za organizam, a među najčešćima se navode napetost, nezadovoljstvo, anksioznost i depresivnost. Kao dugotrajnije posljedice javljaju se dugoročni zdravstveni ishodi poput kardiovaskularnih bolesti i mišićno-skeletnih problema. Suprotno tome, visoka razina kontrole i niski zahtjevi posla povezani su s niskim razinama stresa. Treća mogućnost je visoka razina zahtjeva uz visoku razinu kontrole što dovodi do povećanja motivacije i razvoja različitih sposobnosti. Posljednja kombinacija je niska razina kontrole uz niske radne zahtjeve što dovodi do pasivnosti (Radošević, Jelić, Matanović i Popov, 2018).

Kontrola	visoka	<i>nisko stresni</i>	<i>aktivni</i>
	niska	<i>pasivni</i>	<i>visoko stresni</i>
		niski	visoki
		Radni zahtjevi	

Slika 1 Prikaz Karasekova modela zahtjevi-kontrola (Preuzeto od Radošević i sur., 2018)

Ovaj je model kritiziran jer su, prema mišljenju nekih, zahtjevi preusko operacionalizirani dok je kontrola nejednoznačno definirana. Osim toga, prema Karasekovu modelu učinak visoke razine kontrole je pozitivan, ali je za pojedince visoka razina kontrole zapravo stresor. Uz to, neki ga kritiziraju zbog jednostavnosti, upitna ravnopravnog odnosa zahtjeva i kontrole, neuzimanja u obzir osobina ličnosti, socioekonomskog statusa i individualnih razlika u doživljaju stresora jer ista razina zahtjeva i kontrole nije jednako stresna za sve. Kao nedostatak istoga modela navodi se i zanemarivanje razlike između stvarne i percipirane kontrole posla. Ipak, zaključak preglednog rada (De Jonge i Kompier, 1997) u kojem su navedeni svi nedostaci Karasekova osnovnoga modela jest da je model, iako u njemu postoje nedostaci i propusti, ipak valjan i primjenjiv kako za istraživanja, tako i za praktične implikacije u vidu promjena u okviru radnog mjesta i poboljšanja radnih uvjeta.

Kao odgovor na kritike, Karasek 1980-ih upotpunjuje model dodajući socijalnu podršku za koju pretpostavlja moderatorsku ulogu. Pod ovim pojmom podrazumijeva se socijalna podrška nadređenih i kolega. Socijalna podrška nadređenih odnosi se na to koliko nadređeni ohrabruju svoje radnike, dok se radna podrška kolega odnosi na to koliko podršku osoba prima od kolega i koliko su kolege prijateljski nastrojene. Stoga se njegov noviji model zove model radnih zahtjeva, vještina i socijalne podrške (engl. *demand-control-support model*) (Karasek i Theorell, 1990).

Zaključno, unatoč svim prednostima i nedostacima samoga modela, činjenica je da je ovaj model potaknuo velik broj istraživanja od Amerike i Kanade, preko Europe do Japana (Pelfrene i sur., 2001). Neki od njih su, osim ispitivanja Karasekovih karakteristika iz modela, također uključili i ispitivanje nekih drugih varijabli, poput demografskih karakteristika i lokusa kontrole. Tako se, primjerice, jednim istraživanjem u kojem je sudjelovao 201

menadžer iz telekomunikacijskog sektora, ustanovilo da je veća kontrola posla prediktivna za veći radni angažman, dok veći zahtjevi na poslu predviđaju izgaranje na poslu (Schaufeli, Bakker i Van Rhenen, 2009). Zbog negativne povezanosti izgranja na poslu i zadovoljstva poslom, mogu se očekivati obrnuti rezultati zadovoljstva poslom. S obzirom na utjecajnost Karasekova modela u području istraživanja stresa na poslu, u ovom se radu odlučilo, između ostalih prediktora, uključiti i Karasekove karakteristike posla. Preciznije, namjera je bila testirati doprinos zahtjeva, kontrole i socijalne podrške u objašnjenju radne angažiranosti i zadovoljstva poslom rukovoditelja, pri čemu su pretpostavljeni značajni doprinosi u skladu s glavnim postavkama Karasekova modela.

### **1.7. Otpornost na stres**

*Otpornost na stres* (engl. *resilience*) ima dvostruko značenje. Pri proučavanju neživih objekata otpornost je mogućnost povratka u izvorno stanje nakon savijanja, komprimiranja ili istežanja. U slučaju proučavanja ljudskog ponašanja otpornost je sposobnost osobe da se oporavi od bolesti, nesreće ili nečeg što joj je predstavljalo opasnost. U području psihologije otpornost je definirana na nekoliko načina: kao oporavak od stresne situacije, odbijanje stresne situacije, kao nošenje sa stresnom situacijom, mogućnost izbjegavanja nepovoljnih okolnosti ili kao funkcioniranje bolje od uobičajenog u stresnim situacijama (Smith i sur., 2008). Windle (2010, prema Slišković i Burić, 2018) koristeći sustavnu analizu, sustavni pregled literature i kvalitativni pristup, definira otpornost kao proces kroz koji osoba pregovara, adaptira se ili upravlja novim izvorom stresa ili traumom.

Možemo razlikovati eksternalne i internalne faktore kada se radi o otpornosti na stres. Eksternalni faktori uglavnom se mjere stupnjem socijalne podrške koju osoba prima u situacijama velikoga stresa jer se prema istraživanjima pokazalo da iskazuju veću otpornost u situacijama kada imaju sigurnu podršku značajne bliske osobe. S druge strane, internalni faktori utječu na to kako osoba interpretira događaje za vrijeme krize i kako se nosi s njima, a među najčešćima se, osim temperamenta, navode i mentalna čvrstoća, strategije suočavanja, procjena prijetnje, samoefikasnost i ostali kognitivni resursi (Ledesma, 2014).

Strategije suočavanja sa stresom ključne su za smanjenje štetnog utjecaja stresa i za određenje stupnja otpornosti. Jedna od osnovnih podjela strategija suočavanja sa stresom je ona na aktivno i pasivno. Osobe koje se aktivno suočavaju sa stresom, suočavaju se sa strahom, pokušavaju riješiti izazovnu situaciju i nije im problem zatražiti pomoć drugih. Ovakve su osobe optimistične i imaju pozitivna prethodna iskustva u nepoznatim situacijama



što rezultira razvijanjem dugotrajne otpornosti na stres. Pasivno suočavanje sa stresom uključuje poricanje, izbjegavanje sukobljavanja, potiskivanje emocija i nepoduzimanje akcije. Ovakav način suočavanja sa stresom pruža samo kratkotrajnu otpornost na stres (Sherrer, 2011). Dok se osobe podložne stresu teško adaptiraju na stresore i najčešće na njih reagiraju neprikladno, oni koji imaju izraženu otpornost na stres, reagiraju adaptivno te prijeteće situacije ne vide kao ugrožavajuće (Del Giudice, Ellis i Shirtcliff, 2011). Osobe s većom razinom otpornosti na stres imaju i manje zdravstvenih poteškoća, a budući da mjera otpornosti ima izravan utjecaj na zdravstvene ishode, ne iznenađuje što je upravo otpornost na stres česta tema istraživanja u području medicine (Franklin, Saab, Mansuy, 2012). U području psihologije tema otpornosti na stres dugo se proučavala u kontekstu dječje (Goldstein i Brooks, 2005) i kliničke psihologije (Kent, Davis i Reich, 2013), a u ovom se radu otpornostna stres proučava u okvirima organizacijske psihologije.

Prema literaturi otpornost na stres rukovoditeljima je važna vrsta psihološkog kapitala koji im omogućuje da se suočavaju s nemilosrdnim organizacijskim pritiscima (Luthans, Avey, Avolio, Norman i Combs, 2006). Radi se o višedimenzionalnom konstrukt koji se razlikuje s obzirom na kontekst, vrijeme, dob, spol, kulturno podrijetlo i životne okolnosti (Connor i Davidson, 2003, prema Brendel, Hankerson, Byun i Cunningham, 2016). Prepoznato je da rukovoditelji prevladavaju četiri prepreke kako bi razvili otpornost što rezultira razvojem sposobnosti da puste i ponovno sagledaju problem iz drugoga kuta. Prepreke koje se navode su: oslobađanje od poricanja, prepoznavanje drugih rješenja, strateško planiranje i eksperimentiranje te izlazak iz prividnog okvira nepogrešivosti (Hamel i Valikangas, 2003).

Istraživanja na rukovoditeljima do sada su pokazala izravnu vezu između stresa kod rukovoditelja i njihove sposobnosti da održe otpornost u slučaju produljenog izlaganja izazovima. Koncept otpornosti na stres pozitivno je povezan s mentalnom čvrstoćom što znači da se rukovoditelji u stresnim situacijama izdižu na takav način da nadiđu svoju izvornu razinu funkcioniranja unatoč ponavljanom izlaganju stresnim iskustvima. Osobe koje su otpornije na stres, osim visoke razine mentalne čvrstoće, pokazuju visoke rezultate na skalama samopoštovanja, osjećaja koherencije, samoefikasnosti, optimizma, prilagodljivosti, spremnosti za preuzimanje rizika, odlučnosti, ustrajnosti, tolerancije nesigurnosti te niske rezultate na skalama straha od neuspjeha. Zaključak je jednog preglednog članka (Ledesma, 2014) kako se vjeruje da su upravo rukovoditelji otporni na stres ključni za kvalitetno funkcioniranje i održivost organizacije. Na kraju autor navodi da će se o otpornosti na stres kod rukovoditelja, kao i o internalnim i eksternalnim karakteristikama koje oni posjeduju, tek

istraživati i pisati. Naime, to su dvije od četiri preporuke za buduća istraživanja o osobama na rukovoditeljskim pozicijama koje je autor donio na temelju proučavanja literature. Slično tome, Patterson i Patterson (2001) navode da je za održavanje i uspjeh cijele radne organizacije ključno imati rukovoditelje koji su spremni preuzeti odgovornost i napraviti što god je potrebno kako bi riješili problem na koji je organizacija naišla unatoč mogućim rizicima.

Zaključno, stres i otpornost na stres su relativno rijetko istraživana tema kod rukovoditelja. Jedan od razloga za to jest činjenica da su autori godinama proučavali kako ponašanje rukovoditelja utječe na percepciju stresa podređenih (Harland, Harrison, Jones i Reiter-Palmon, 2005). Na osnovi svega prethodno navedenog jasno je da je otpornost na stres konstrukt čija se uloga u kontekstu ovog istraživanja na rukovoditeljima činila vrijednom ispitivanja.

### **1.8. Radna angažiranost**

Pojam radne angažiranosti podrazumijeva pozitivno i ispunjavajuće motivacijsko i emocionalno stanje (Schaufeli i Bakker, 2004; Slišković, Burić i Knežević, 2016). Zanimanje za ovo područje javlja se pojavom pozitivne psihologije krajem 20. stoljeća. Autori Seligman i Csikszentmihalyi (2000) objavljuju jedan od prvih radova u kojem ističu važnost proučavanja pozitivnog ljudskog funkcioniranja i ispunjenja na nekoliko razina: biološkoj, osobnoj, razini odnosa, kulturološkoj i globalnoj. Nakon objave njihova rada u području organizacijske psihologije javlja se koncept nazvan pozitivno organizacijsko ponašanje (engl. *positive organizational behavior; POB*). Ovaj je pristup orijentiran prema izvorima snage i kapacitetu u psihološkom smislu koji pojedincima služi kako bi obavili određeni posao (Luthans, 2002). Radna angažiranost jedan je od pojmova koji se istražuje u okviru ovog pristupa (Nekić, 2016), a uključuje tri komponente: energičnost, predanost i zanesenost. Prema prvoj komponenti radno angažirana osoba ima visoku razinu energije i mentalno je otpornija na izazove s kojima se susreće. Prema drugoj komponenti takva osoba je predana, uključena u rad i osjeća zanos dok ga obavlja, dok je prema trećoj komponenti osoba obuzeta poslom koji obavlja do te mjere da joj se teško odvojiti od posla i vrijeme joj brzo prolazi (Schaufeli i Bakker, 2010).

Iskusni teoretičari razlikuju kolektivnu i individualnu radnu angažiranost. Naime, kolektivna radna angažiranost odnosi se na energičnost, predanost i zanesenog cijelog tima ljudi pri obavljanju nekog posla. Vjeruje se kako kolektivna radna angažiranost nastaje od

nekoliko pojedinaca koji su visoko radno angažirani te prenose svoju energiju na druge. Taj je fenomen već poznat pod pojmom emocionalne zaraze prema kojoj različiti pojedinci, pripadnici iste skupine, mogu dijeliti isto emocionalno stanje. U skladu s emocionalnom angažiranosti na individualnoj razini, kolektivna emocionalna angažiranost također se definira kao pozitivno emocionalno stanje koje je povezano s poslom, ali u ovom slučaju je naglasak na interakciji i međusobnim iskustvima članova skupine (Bakker, Albrecht i Leiter, 2011, prema Stvorić, 2014). Radna angažiranost dovodi do pozitivnih ishoda na kolektivnoj i na osobnoj razini. Jedna je od posljedica kolektivne radne angažiranosti kvaliteta radnog učinka, a kada se radi o individualnoj radnoj angažiranosti, posljedica je osobni rast i razvoj (Schaufeli i Bakker, 2004).

Radna angažiranost konstrukt je koji se sve više istražuje u okviru psihologije rada jer je ustanovljeno da je za optimalno funkcioniranje radnika važno da budu zaneseni svojim poslom, predani i energični. Osim toga, pronađeno je i da je stres vezan za posao negativno povezan s radnom angažiranosti (Fairbrother i Warn, 2003). Štoviše, radna angažiranost ima obrambeni utjecaj na pojavu stresa na radnom mjestu kao i na negativne posljedice koje se javljaju u stresnim situacijama (Visser, Smets i Oort, 2003, prema Rothmann, 2008). Također, utvrđena je negativna povezanost s napuštanjem posla (Schaufeli i Bakker, 2010) i pozitivna povezanost s internalnim lokusom kontrole (Sharma i Sharma, 2015), odanošću organizaciji i zadovoljstvom poslom.

Iz pregleda literature može se zaključiti da radna angažiranost rukovoditelja nije popularna istraživačka tema. Čini se da je istraživače više zanimalo kako način rukovođenja može utjecati na radnu angažiranost i zadovoljstvo poslom podređenih (što će se vidjeti u nastavku teksta). Prema rezultatima jednog istraživanja autentični tip rukovoditelja lakše zadobije povjerenje svojih podređenih i lakše upravlja njihovom radnom angažiranosti jer ih više potiče na rad (Hassan i Ahmed, 2011). Prema rezultatima drugog istraživanja transformacijski tip rukovođenja pozitivno stimulira radnu angažiranost zaposlenika preko medijacijske varijable zaposlenikove percepcije značajnosti tj. važnosti posla koji obavlja (Yasin Ghadi, Fernando i Caputi, 2013). Pozitivnu povezanost između transformacijskog stila vođenja i radne angažiranosti zaposlenika uočili su i autori Strom, Sears i Kelly (2014). Istraživanje provedeno u Finskoj na uzorku od 747 menadžera u dobi od 23 do 35 godina života ukazalo je na pozitivnu povezanost organizacijskih ciljeva s radnom angažiranosti, a negativnu s izgaranjem na poslu. Prema ovome smatra se da menadžeri koji su organizacijski cilj izjednačili sa svojim osobnim ciljem, pokazuju višu razinu radne angažiranosti od onih kod kojih postoji velika distanca između organizacijskih i vlastitih ciljeva (Hyvönen, Feldt,

Salmela-Aro, Kinnunen i Mäkikangas, 2009). U istraživanju provedenom na menadžerima (Bakker, Albrecht i Leiter, 2011) utvrdilo kako je za razumijevanje radne angažiranosti važno poznavati socijalni kontekst obavljanja posla. Jedno od rijetkih istraživanja radne angažiranosti na uzorku žena rukovoditelja (Koyuncu, Burke i Fiksenbaum, 2006) pokazuje da na radnu angažiranost utječe visoka razina kontrole na poslu, prepoznavanja važnosti posla koji se obavlja te ravnoteža radne i obiteljske uloge (engl. *worklife balance*). Navedeno je istraživanje pokazalo i da je radna angažiranost prediktivna varijabla za zadovoljstvo poslom.

### **1.9. Zadovoljstvo poslom**

Zadovoljstvo poslom stav je zaposlenika prema poslu, odnosno osjećaj koji osoba ima o poslu koji obavlja (ili o nekim njegovim aspektima) pri čemu zaposlenik procjenjuje koliko mu se njegov posao sviđa ili ne sviđa (Spector, 1997). Ovo pozitivno emocionalno stanje rezultat je procjene posla pojedinca uključujući i njegova iskustva vezana za posao (Locke, 1976, prema Slišković, Burić i Knežević, 2016). Kad se radi o proučavanju zadovoljstva poslom, poznata su dva pristupa: facetni (aditivni) i globalni (holistički). Prema facetnom (aditivnom) pristupu ovaj konstrukt definira se kao opći stav prema poslu pri čemu je ukupno zadovoljstvo poslom zbroj zadovoljstava nekim aspektima posla. Prema globalnom (holističkom) pristupu opće zadovoljstvo poslom nešto je više od ovoga zbroja (Oshagbemi, 1999).

Zanimanje za istraživanje ovog konstrukta prvi su pokazali poslodavci iz područja industrijske proizvodnje koji su uvidjeli da su zadovoljni zaposlenici učinkovitiji, produktivniji i lojalniji (Lawler III i Porter, 1967). Ipak, bilo je teško odrediti što neke radnike čini zadovoljnijima na poslu od ostalih. Rezultati različitih istraživanja pokazali su da se zadovoljstvo poslom razlikuje s obzirom na dob, spol, sustav vrijednosti te stav zaposlenika (Brush, Moch i Pooyan, 1987). Uz navedene faktore ostala istraživanja ističu važnost motivacije koja određuje zadovoljstvo radnika (Herzberg, Mausner i Snyderman, 1959). I u Adamsovoj teoriji jednakosti (1963, prema Novak, Laušić i Jandrić, 2008) koja stavlja naglasak na način na koji radnici pridonose poslu (davanju) i što zauzvrat dobiju (primanje,) motivacija igra veliku ulogu u procjeni pravednosti i zadovoljstvu poslom. Slično je dobiveno u studiji koju je proveo Mc Clelland (1988, prema Novak i sur., 2008), a koja daje dodatnu teorijsku potvrdu u okviru teorije motivacije tvrdeći da zadovoljenje potreba na poslu rezultira zadovoljstvom poslom i motiviranošću.

Iako se različiti autori slažu da je motivacija važna za zadovoljstvo poslom, kritičari kao glavni nedostatak ove teorije ističu subjektivnost. Oni smatraju da različiti ljudi na različite načine procjenjuju iste ili slične situacije na radnom mjestu, imaju različita očekivanja i potrebe, različito doživljavaju dobivene uloge i dobitke te različito procjenjuju pravednost (Novak i sur., 2008). Iz tog se razloga krenulo u istraživanje povezanosti ličnosti s ovim konstruktom. Najobuhvatniji nalaz daju Judge, Heller i Mount (2002) u meta-analizi prema kojoj je zadovoljstvo poslom pozitivno povezano sa savjesnosti i ekstraverzijom, negativno s neuroticizmom, dok se veza zadovoljstva poslom s otvorenošću prema iskustvu, kao i ona s ugodnošću, nije pokazala značajnom.

Kad je riječ o proučavanju zadovoljstva poslom u organizacijskom kontekstu, do sada je većina istraživanja ispitivala zadovoljstvo poslom radnika (Maškarin, 2005) ili išla u smjeru proučavanja veze zadovoljstva poslom rukovoditelja i zadovoljstva poslom podređenih (Greene, 1975). Vjeruje se, naime, kako različiti tipovi rukovođenja različito djeluju na zadovoljstvo poslom podređenih (Meku, 2013). Ostala su istraživanja na rukovoditeljima pokazala da postoji pozitivna povezanost između zadovoljstva poslom i radne angažiranosti. Drugim riječima, rukovoditelji koji su bili zadovoljniji svojim poslom, ujedno su bili i radno angažiraniji od ostalih. Od drugih korelata koji su ispitivani u ovom kontekstu, najviše se ističe etičko ponašanje rukovoditelja koje se povezuje sa zadovoljstvom poslom 324 ispitanika koji su na srednjoj razini upravljanja organizacijom (Kim i Brymer, 2011).

U posljednje se vrijeme javlja trend istraživanja nezadovoljstva poslom, što ne čudi s obzirom na posljedice koje se javljaju kod radnika. Jedna od njih je apsentizam, odnosno namjerno izostajanje s posla (Aziri, 2011) koje, osim na radnike, loše utječe i na tvrtku u kojoj je radnik zaposlen jer na taj način tvrtka gubi novac. Osim toga, nezadovoljstvo poslom najbolji je prediktor podnošenja otkaza zaposlenika (Byrd, Cochran, Silverman i Blount, 2000). Od ostalih posljedica nezadovoljstva poslom najčešće se navodi povišena anksioznost i stres te pojava depresije kod nekih ispitanika (Siu i Cooper, 1998). Konačno, meta-analiza posvećena proučavanju povezanosti zadovoljstva poslom i zdravlja utvrdila je visoku povezanost nezadovoljstva poslom s mentalnim tj. psihološkim problemima poput visokog sagorijevanja, niskog samopoštovanja, povećane stope depresije i anksioznosti i nešto nižu povezanost nezadovoljstva poslom i somatizacije poput glavobolje, mučnine i boli u mišićima, dok je najniža povezanost s probavnim i kardiovaskularnim problemima (Faragher, Cass i Cooper, 2013). Iz navedenoga je uočljivo kolike su posljedice nezadovoljstva osobe poslom. Stoga ne čudi što je upravo zadovoljstvo poslom jedan od konstrukata koji se koristi kao mjera u ovom istraživanju.

### **1.10. Cilj i polazište istraživanja**

Stres je prepoznat kao problem modernoga društva pa kao takav zauzima posebno mjesto u psihologiji rada. Dok se o nekim zanimanjima mnogo istražuje i piše kad je riječ o stresu na poslu, zanimanja poput rukovoditeljskog su manje proučavana. Stoga je cilj ovog istraživanja bio ispitati doprinos lokusa kontrole, Karasekovih karakteristika posla i otpornosti na stres u objašnjenju zadovoljstva poslom i radne angažiranosti rukovoditelja te provjera razlika u navedenim varijablama s obzirom na spol i stupanj rukovoditeljske pozicije.

## 2. Problemi i hipoteze

1. Utvrditi postoji li razlika u Karasekovim karakteristikama posla (socijalnoj podršci na poslu, kontroli posla i psihološkim zahtjevima), lokusu kontrole, radnoj angažiranosti (energičnosti, predanosti, zanesenosti), otpornosti na stres te zadovoljstvu poslom između muškaraca i žena na rukovoditeljskim pozicijama.

*S obzirom na prethodno navedeno (Morrison i Von Glinow, 1990, prema Ružić i Perušić, 2014), pretpostavilo se da ne postoji razlika u Karasekovim karakteristikama posla, lokusu kontrole, radnoj angažiranosti, otpornosti na stres i zadovoljstvu poslom s obzirom na spol.*

2. Ispitati razliku u Karasekovim karakteristikama posla (socijalnoj podršci na poslu, kontroli posla i psihološkim zahtjevima), lokusu kontrole, radnoj angažiranosti (energičnost, predanost, zanesenost), otpornosti na stres te zadovoljstvu poslom s obzirom na stupanj rukovoditeljske pozicije (niži, srednji i viši).

*Budući da rukovoditelji najviše, treće razine, imaju najveći stupanj odgovornosti i najkompleksnije mjesto u organizaciji (Buble, 2006, prema Soldat, 2018), pretpostavljalo se da će imati veću socijalnu podršku, višu razinu kontrole posla, ali i veće psihološke zahtjeve, veću radnu angažiranost i otpornost na stres. Osim toga, s obzirom da se nalaze na najvišoj poziciji u organizacijama, pretpostavljalo se da će biti zadovoljniji poslom od preostale dvije kategorije. Uz to, po uzoru na dosad objavljena istraživanja pretpostavljalo se da će imati viši internalni te niži eksternalni lokus kontrole od osoba na nižim i srednjim pozicijama (Kinicki, McKee i Wade, 1995, prema Tubbs i Schulz, 2006).*

3. Ispitati doprinose eksternalnog i internalnog lokusa kontrole, Karasekovih karakteristika posla i otpornosti na stres u objašnjenju zadovoljstva poslom i radne angažiranosti.

*S obzirom da je u radnom kontekstu poželjnije imati internalni lokus kontrole (Karasek i Theorell, 1990, Spector, 1988, Siu i Cooper, 1998) i po uzoru na dosadašnja istraživanja koja su ukazala da uspješni rukovoditelji imaju veću razinu internalnog lokusa kontrole (Tubbs i Schulz 2006), očekivalo se da će kontrola posla i internalni lokus kontrole biti pozitivni, a eksternalni lokus kontrole negativan prediktor zadovoljstva poslom i radne angažiranosti. Uz to, s obzirom na postavke*

*Karasekova modela i empirijske rezultate (Bakker i Van Rhenen, 2009), očekivalo se da je socijalna podrška pozitivan te da su psihološki zahtjevi negativan prediktor zadovoljstva poslom i radne angažiranosti. Osim toga, očekivalo se da je otpornost na stres pozitivan prediktor zadovoljstva poslom budući da se smatra zaštitnim faktorom u situacijama kada se od rukovoditelja traži da prevladaju razne prepreke i razviju osobine koje su potrebne za suočavanje s novonastalim i rizičnim situacijama (Hamel i Valikangas, 2003).*



### 3. Metodologija

#### 3.1. Ispitanici

U istraživanju su sudjelovala ukupno 163 ispitanika, od čega 84 muškarca (51,53%) te 79 žena (48,47%) u dobi od 23 do 68 godina, prosječne dobi 40,17 godina ( $SD=9,60$ ). Najveći stupanj obrazovanja za 67 ispitanika/ca (41,10%) je srednja stručna sprema, za njih 16 (9,82%) viša stručna sprema ili završen preddiplomski studij, dok najveći broj njih (72 ispitanika/ca, 44,17%) ima titulu magistra/ice struke. Nešto je manje onih s titulom magistra/ice znanosti (6 ispitanika/ca, 3,68%), dok je samo 2 doktora/ica znanosti (1,23%). Što se tiče bračnog statusa, 23 ih je slobodno (14,11%), 22 u vezi (13,50%), 2 zaručeno (1,23%), 105 u braku (64,42%), 11 razvedeno (6,75%) i nitko nije udovac/ica. Kada se radi o veličini tvrtke u kojoj rade: 25 ih radi u tvrtki koja ima do 50 zaposlenih (15,34%), 19 u tvrtki s 50 do 150 zaposlenih (11,66%), 32 u tvrtki sa 150 do 300 zaposlenih (19,63%), 39 u tvrtki koja ima od 300 do 500 zaposlenih (23,93%), dok ih 48 radi u tvrtki koja ima više od 500 zaposlenih (29,45%).

Iako se najveći broj ispitanika bavi bankarstvom, tehnologijom i računarstvom te ostalim industrijama, uzorak je općenito bio vrlo heterogen s obzirom na sektore u kojima su sudionici bili zaposleni (vidi Prilog, Tablica 1). Nadalje, u istraživanju je sudjelovalo 56 rukovoditelja najviše razine (34,36%), 76 srednje razine (46,63%) i 31 najniže razine rukovođenja (19,02%). U smislu profesionalnog života ispitanici/ce u prosjeku imaju 15,78 godina radnoga staža ( $SD=9,18$ ), zaposleni su 9,99 godina u tvrtki u kojoj trenutno rade ( $SD=7,78$ ) od čega su 5,39 godina na poziciji u kojoj su bili u trenutku popunjavanja ankete ( $SD=6,09$ ). U prosjeku imaju 37,98 podređenih ( $SD=107,39$ ), sklopili su ugovor na 39,76 radnih sati tjedno ( $SD=2,90$ ), dok u stvarnosti svaki tjedan rade 48,47 sati tjedno ( $SD=9,91$ ). Za većinu ispitanika njihov posao uključuje rad ( $N=56$ ) ili povremeni rad od kuće ( $N=84$ ), dok manji broj ne radi od kuće ( $N=23$ ). Više informacija o opisu uzorka može se pronaći od Tablice 1 do Tablice 8 u Prilogu.

#### 3.2. Mjerni instrumenti

##### 3.2.1. Upitnik općih podataka o ispitaniku

Upitnik općih podataka o ispitaniku konstruiran je u svrhu prikupljanja informacija o spolu, dobi, stupnju obrazovanja, bračnom statusu, broju zaposlenika i području rada. Osim

navedenoga, za potrebe istraživanja naveli su i puni naziv radnog mjesta, stupanj rukovoditeljske pozicije, godine radnog staža, godine rada u organizaciji u kojoj su zaposleni i godine provedene na radnoj funkciji koju su naveli u trenutku ispitivanja. Osim toga, dali su informacije o broju zaposlenika koje koordiniraju, o ugovorom određenom broju radnih sati tjedno te odrađenom broju radnih sati u tipičnom radnom tjednu. Odgovorili su na pitanja uključuje li njihov posao rad od kuće, zahtijeva li njihov posao stalnu dostupnost, odgovaraju li na poruke i pozive vezane uz posao za vrijeme godišnjeg odmora, bolovanja ili blagdana, uključuje li njihov posao poslovna putovanja i ukoliko da, koliko često. Na samom kraju ispitanici su napisali koliko sati u prosjeku spavaju u tipičnom radnom danu, treba li im dugo vremena da zaspu, imaju li hobi i ako da, koji. Samo dio navedenih informacija je korišten u analizama vezanima za potrebe ovog rada.

### **3.2.2. Karasekov upitnik karakteristika posla (hrvatska verzija *Job Content Questionnaire*, verzija 1.11.-JCQ, Karasek i Theorell, 1990).**

Ovaj je upitnik nastao na temelju teorije zahtjeva–kontrolle (engl. *demand–control*) i zahtjeva-kontrolle–podrške (engl. *demand–control–support*). Konstruiran je u svrhu mjerenja socijalnih i psiholoških aspekata rada, a uz to služi i za prikupljanje informacija o karakteristikama posla koje se mogu odraziti na psihofiziološko zdravlje zaposlenika. Skraćena verzija Karasekova upitnika karakteristika posla (Hackey, 2008) mjeri sljedeće karakteristike posla: *psihološke zahtjeve*, *kontrolu nad poslom* (raspon vještina i slobodu u donošenju odluka), *socijalnu podršku* (nadređenih i kolega) te *nesigurnost posla*. Hrvatska verzija upitnika preuzeta je iz prethodnih istraživanja na hrvatskim uzorcima u kojima je korištena (npr. Slišković, Gregov i Šimić, 2012). Ispitanici su tvrdnje koje su se odnosile na karakteristike njihova posla procjenjivali na skali od četiri stupnja (1=*gotovo nikad*, 2=*rijetko*, 3=*povremeno*, 4=*često*).

U ovom smo se istraživanju usmjerili na tri temeljne karakteristike Karasekova proširenog modela, odnosno korištene su čestice iz tri subskale: *socijalna podrška na poslu* (npr. „*Ljudi s kojima radim se prijateljski odnose prema meni.*“), *kontrola posla* (npr. „*Moj posao dopušta mi donošenje samostalnih odluka.*“) i *psihološki zahtjevi* (npr. „*Moj posao zahtjeva duge periode intenzivne koncentracije na zadatak.*“). Na česticama svake od subskala provedene su eksploratorne faktorske analize s ograničenjem na jedan faktor te analize pouzdanosti. Rezultati faktorskih analiza su, u skladu s očekivanjem, pokazali jednofaktorske strukture svake od subskala. Međutim, pojedine čestice dviju subskala

(kontrola i psihološki zahtjevi) nisu ostvarile dovoljno faktorsko zasićenje ( $>.03$ ) te bi njihovo zadržavanje rezultiralo nezadovoljavajućim koeficijentima pouzdanosti ( $<0.60$ ). Na osnovi provedenih analiza iz subskele *kontrola posla* odbačene su tri čestice („*Moj posao uključuje mnogo repetitivnih (ponavljajućih) radnji.*“, „*Na svom radnom mjestu imam vrlo malo slobode pri odlučivanju kako ću obaviti posao.*“ i „*Imam mnogo toga za reći o tome što se događa na mom poslu.*“) pa je konačan broj čestica subskele *kontrola posla* iznosio 6, a Cronbach alpha koeficijent pouzdanosti bio je zadovoljavajući (0.70). Iz subskele *psiholoških zahtjeva* koja izvorno sadržava 9 čestica odbačena je jedna čestica („*Od mene se ne traži da radim previše na poslu.*“) te je Cronbach alpha koeficijent pouzdanosti na 8 zadržanih čestica subskele iznosio 0.72. Konačno, u formiranju ukupnog rezultata na subskali *socijalna podrška* zadržane su sve čestice izvornog oblika subskele (ukupno 6 čestica), te je Cronbach alpha koeficijent pouzdanosti ove subskele iznosio 0.83.

### **3.2.3. Spectorova skala radnog lokusa kontrole (hrvatska verzija *SpectorWork Locus of Control – WSLC, Spector, 1988*)**

Budući da su generalizirana vjerovanja o kontroli unutar radnog konteksta svakog zaposlenika veoma važan aspekt pri obavljanju posla, Paul Spector razvio je upitnik kojim se kroz 16 čestica mjeri radni lokus kontrole. Ispitanici su na skali od šest stupnjeva (1=*uopće se ne slažem*, 2=*uglavnom se ne slažem*, 3=*donekle se ne slažem*, 4=*donekle se slažem*, 5=*uglavnom se slažem*, 6=*u potpunosti se slažem*) odabirali onu vrijednost koja se najviše odnosila na njihova vjerovanja o poslovima općenito. S obzirom da ova skala ima dvofaktorsku strukturu: internalna (npr. „*Većina ljudi je sposobna dobro obavljati svoj posao ukoliko se dovoljno trude.*“) i eksternalna vjerovanja (npr. „*Kad se radi o ostvarenju stvarno dobrog zaposlenja, važnije je koga znaš nego koliko znaš.*“), ukupan rezultat računa se kao linearna kombinacija procjena na svakoj subskali zasebno. Što je konačni rezultat subskele internalnosti veći, veća su vjerovanja u internalnu kontrolu. S druge strane, veći rezultat na subskali eksternalnosti ukazuje na veću razinu vjerovanja u eksternalnu kontrolu. Mjera unutarnje konzistencije Cronbach-alpha u ovom istraživanju za internalni faktor iznosila je 0,78, dok je za eksternalni faktor iznosila 0,89. Hrvatsku su verziju ove skale validirale Slišković, Gregov i Tokić, (2014). U njihovu je istraživanju koeficijent unutarnje pouzdanosti iznosio 0,88 za subskalnu eksternalnosti te 0,81 za subskalnu internalnosti.

### **3.2.4. Kratka skala otpornosti (hrvatska verzija *Brief Resilience Scale*, Smith, Dalen, Wiggins, Tooley, Christopher i Bernard, 2008)**

Konstrukat otpornosti u ovom se kontekstu operacionalizira kao odbijanje i/ili uspješan oporavak od stresne situacije. Ovaj jednodimenzionalni konstrukat mjeri se pomoću kratke skale od šest čestica od čega su tri tvrdnje pozitivnoga (npr. „*Kroz teška vremena obično prolazim bez većih poteškoća.*“), a tri tvrdnje negativnoga predznaka (npr. „*Treba mi duže vremena da savladam prepreke u svom životu.*“). Nakon što ispitanici zaokruže sve odgovore na skali od pet stupnjeva (1=*uopće se ne slažem*, 2=*ne slažem se*, 3=*ni se slažem ni se ne slažem*, 4=*slažem se*, 5=*u potpunosti se slažem*), ukupan rezultat računa se kao prosječan rezultat svih čestica (uz nezaobilazno obrnuto bodovanje), pri čemu viši rezultat znači veću razinu otpornosti. Hrvatsku su verziju ove skale validirale Slišković i Burić (2018). Cronbach-alpha koeficijent kratke skale otpornosti u njihovom istraživanju jednak je Cronbach-alphi u ovom istraživanju te u oba slučaja iznosi 0,82.

### **3.2.5. Utrechtska skala radne angažiranosti (hrvatska verzija *Utrecht Work Engagement Scale-UWES*, Schaufeli i Bakker, 2010)**

Radna angažiranost je pozitivno i ispunjavajuće, kako motivacijsko tako i emocionalno stanje koje se mjeri kroz tri subskale: energičnost (npr. „*Na svom poslu uvijek ustrajem, čak i kad se stvari ne odvijaju dobro.*“), predanost (npr. „*Smatram da je posao koji radim pun značenja i smisla.*“) i zanesenost (npr. „*Kad radim, zaboravim na sve drugo oko sebe.*“). Ova skala od sedam stupnjeva (0=*nikad*, 1=*gotovo nikad*, 2=*rijetko*, 3=*ponekad*, 4=*često*, 5=*vrlo često*, 6=*uvijek*) ukupno broji 17 čestica, a ukupan rezultat se računa za svaku subskalu zasebno. Izvorna je skala prevedena na hrvatski jezik u sklopu uspostavnog istraživačkog projekta pod nazivom „Učiteljske emocije i strategije emocionalne regulacije: osobni i kontekstualni antecedenti i učinci na motivaciju, psihološku dobrobit i odnose s učenicima“ financiranog od Hrvatske zaklade za znanost, voditeljice Irene Burić. Korištena je u nizu istraživanja (npr. Slišković, Burić i Knežević, 2016), pri čemu je Cronbach-alpha vrijednost za subskalu energičnosti iznosio 0,84, za subskalu predanosti 0,90 te za subskalu zanesenosti 0,87. U ovom je istraživanju Cronbach-alpha vrijednost iznosila 0,85 za subskalu energičnosti (ukupno 6 čestica), 0,91 za subskalu predanosti (ukupno 5 čestica) te 0,89 za subskalu zanesenosti (ukupno 6 čestica).

### **3.2.6. Skala zadovoljstva poslom (hrvatska verzija *Job Satisfaction Scale*, Judge, Thoresen, Bono i Patton, 2001)**

Pozitivno emocionalno stanje koje je rezultat procjene posla pojedinca, odnosno njegovih iskustava vezanih uz posao, u literaturi se vodi pod pojmom zadovoljstvo poslom (Locke, 1976, prema Slišković, Burić i Knežević, 2016), a mjeri se pomoću kratke skale od pet čestica. Hrvatska verzija skale prethodno je korištena u nizu istraživanja (npr. Slišković, Burić i Knežević, 2016). Ispitanici su na skali od sedam stupnjeva (1=*uopće se ne slažem*, 2=*ne slažem se*, 3=*djelomično se slažem*, 4=*niti se slažem niti se ne slažem*, 5=*djelomično se slažem*, 6=*slažem se*, 7=*u potpunosti se slažem*) odgovarali na tvrdnje koje su se odnosile na procjenu njihova posla (npr. „*Svaki dan na poslu čini mi se beskrajno dug.*“). Na veću razinu zadovoljstva poslom upućuje veći rezultat na skali. Pouzdanost izražena Cronbach-alpha koeficijentom je u istraživanju Slišković, Burić i Knežević (2016) iznosila 0,83, dok u ovom istraživanju iznosi 0,84.

### **3.3. Postupak**

Istraživanje je provedeno od 1. listopada 2018. do 31. siječnja 2019. godine. Sudjelovali su ispitanici iz cijele Republike Hrvatske. Ispitanicima je poslana molba za sudjelovanjem te poveznica za ispunjavanje online anketa preko internetske platforme (engl. *google forms*). One radne organizacije koje su bile voljne sudjelovati u istraživanju, ali su zatražile upitnik u obliku papir–olovka, dobile su upitnik u potpunosti jednak onom koji je bio aktivan na internetskoj platformi, samo u fizičkom obliku. Na početku upitnika nalazile su se molba za sudjelovanjem i uputa. Popunjavanje ankete trajalo je 20 minuta i bilo je u potpunosti dobrovoljno i anonimno.

#### 4. Rezultati

Kako bi se odgovorilo na *prvi problem* ovog istraživanja, odnosno kako bi se utvrdilo postoje li razlike u Karasekovim karakteristikama posla (socijalnoj podršci na poslu, kontroli posla i psihološkim zahtjevima), lokusu kontrole, radnoj angažiranosti (energičnost, predanost, zanesenost), otpornosti na stres te zadovoljstvu poslom između muškaraca i žena na rukovoditeljskim pozicijama proveden je niz t-testova za nezavisne uzorke.

Međutim, prije njihovog prikaza slijedi prikaz deskriptivnih podataka za pojedine varijable (Tablica 1) te međusobne povezanosti svih varijabli korištenih u istraživanju (Tablica 2).

Tablica 1 Prikaz deskriptivnih parametara za korištene skale

Skala	Broj čestica	$\alpha$	$r_{it}$	$M$	$SD$	Min	Max	Teorijski raspon	Kurtičnost	Asimetričnost
Socijalna podrška	9	.83	.37	3.15	0.49	1.89	4.00	1-4	-0.41 (0.38)	-0.32 (0.19)
Psihološki zahtjevi	8	.72	.25	2.88	0.46	1.50	3.88	1-4	-0.16 (0.38)	-0.10 (0.19)
Kontrola posla	6	.70	.29	3.54	0.39	2.33	4.00	1-4	-0.48 (0.38)	-0.63 (0.19)
Internalni lokus kontrole	8	.78	.31	4.32	0.67	2.75	5.75	1-6	-0.67 (0.38)	-0.10 (0.19)
Eksternalni lokus kontrole	8	.89	.51	2.72	0.96	1.00	5.50	1-6	-0.14 (0.38)	0.40 (0.19)
Otpornost na stres	6	.82	.44	3.40	0.64	1.83	5.00	1-5	-0.02 (0.38)	0.05 (0.19)
Energičnost	6	.85	.50	4.32	0.98	0.00	6.00	0-6	1.71 (0.38)	-0.80 (0.19)
Predanost	5	.91	.68	4.34	1.11	1.20	6.00	0-6	-0.03 (0.38)	-0.57 (0.19)
Zanesenost	6	.89	.59	4.33	1.08	0.00	6.00	0-6	1.66 (0.38)	-1.02 (0.19)
Zadovoljstvo poslom	5	.84	.55	5.41	1.03	2.40	7.00	1-7	0.40 (0.38)	-0.85 (0.19)

Napomena:  $\alpha$  – Cronbach alpha koeficijent pouzdanosti,  $r_{it}$  – prosječna korelacija među česticama,  $M$  – aritmetička sredina,  $SD$  – standardna devijacija

Iz gore prikazane Tablice vidi se kako po pitanju Karasekovih dimenzija ispitanici daju nešto više vrijednosti u slučaju socijalne podrške i kontrole posla te nešto niže vrijednosti kada se radi o psihološkim zahtjevima posla. Međutim, u slučaju sve tri varijable radi se o iznadprosječnim vrijednostima. Osim toga, može se reći kako su ispitanici više internalnog nego eksternalnog lokusa kontrole. Zatim, ova skupina rukovoditelja iskazuje visoku predanost poslu u svim subskalama: energičnosti, predanosti i zanesenosti. Zaključno, ispitanici općenito daju nešto više rezultate od prosjeka kada su u pitanju mjere otpornosti na stres te zadovoljstvo poslom.

Kako bi se utvrdile povezanosti među svim varijablama, izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije.

Tablica 2 Vrijednosti Pearsonovih koeficijenata korelacije među rezultatima svih korištenih skala i kriterijskih varijabli

Varijabla	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. <i>Spol</i>	-												
2. <i>Dob</i>	.02	-											
3. <i>Godine staža</i>	.01	.97**	-										
4. <i>Socijalna podrška</i>	-.14	.07	.07	-									
5. <i>Psihološki zahtjevi</i>	.04	-.14	-.09	-.15	-								
6. <i>Kontrola posla</i>	-.03	.11	.14	.32**	.26**	-							
7. <i>Internalni lokus kontrole</i>	-.14	.04	.03	.23**	-.08	.36**	-						
8. <i>Eksternalni lokus kontrole</i>	.07	.17*	.17*	-.14	.11	-.18*	-.51**	-					
9. <i>Otpornost na stres</i>	-.03	-.07	-.08	.15	-.06	.19*	.29**	-.35**	-				
10. <i>Energičnost</i>	.03	.19*	.21**	.36**	-.11	.34**	.38**	-.17*	.31**	-			
11. <i>Predanost</i>	.06	.16*	.18*	.34**	-.08	.51**	.44**	-.21**	.30**	.84**	-		
12. <i>Zanesenost</i>	.05	.20*	.22**	.23**	.06	.36**	.31**	-.22**	.23**	.76**	.80**	-	
13. <i>Zadovoljstvo poslom</i>	.06	.13	.13	.42**	-.18*	.38**	.31**	-.14	.28**	.77**	.78**	.65**	-

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



Pearsonov koeficijent korelacije očekivano ukazuje da je veza između dobi i godina staža u najvećoj korelaciji. Drugim riječima, što je netko stariji, više je godina proveo u radnom odnosu i ukupno broji više godina staža. Osim toga, dob i godine staža pozitivno su povezane s eksternim lokusom kontrole i sa sve tri komponente radne angažiranosti. Točnije, što je netko stariji i ima više godina radnoga staža, ujedno ima i eksteralniji lokus kontrole te je radno angažiraniji, a vrijedi i obratno.

Potom, socijalna podrška koju zaposlene osobe primaju od kolega i nadređenih kao prva Karasekova dimenzija, nije u korelaciji sa psihološkim zahtjevima, eksternim lokusom kontrole i otpornosti na stres. Ipak, postoji značajna pozitivna povezanost socijalne podrške na poslu s kontrolom na poslu te s internim lokusom kontrole, radnom angažiranosti te zadovoljstvom poslom. Preciznije, osobe koje primaju više socijalne podrške na poslu, koje vjeruju da imaju veću kontrolu nad poslom koji obavljaju te koje imaju interniji lokus kontrole, radno su angažiranije u smislu energičnosti, predanosti i zanesenosti poslom te općenito zadovoljnije poslom. Valja pripaziti na to da je ova veza korelacijska, a ne uzročno-posljedična pa vrijedi i obrnuto.

Potom slijedi druga dimenzija iz Karasekova modela poznata pod pojmom psihološki zahtjevi na poslu. Pronađena je pozitivna povezanost ovog konstrukta i kontrole posla te negativna povezanost navedenog konstrukta sa zadovoljstvom poslom. Drugim riječima, što su veći psihološki zahtjevi na poslu, veća je i kontrola koju pojedinac posjeduje pri obavljanju tog posla (i obrnuto). Ipak, što je veća zahtjevnost posla, osobe su manje zadovoljne poslom koji obavljaju. Osobe koje obavljaju posao koji od njih traži nižu zahtjevnost, zadovoljnije su svojim poslom.

Treća dimenzija iz Karasekova modela, tzv. kontrola posla, pozitivno je povezana s internim, a negativno s eksternim lokusom kontrole. Preciznije, osobe koje imaju veću razinu kontrole, ujedno imaju i veći interni, a manji eksterni lokus kontrole. Vrijedi i obratno: osobe koje imaju veći eksterni i manji interni lokus kontrole, imaju manju kontrolu prema Karasekovu modelu. Nadalje, kontrola posla je sa svim ostalim varijablama pozitivno povezana. To znači da su osobe koje imaju višu razinu kontrole na poslu, ujedno otpornije na stres, zadovoljnije svojim poslom te pokazuju veću razinu radne angažiranosti (i obrnuto).

Što se tiče lokusa kontrole, uočena je pozitivna veza internog lokusa kontrole s otpornosti na stres, zadovoljstvom poslom te radnom angažiranosti. Negativna je samo veza s eksternim lokusom kontrole, što je teorijski očekivano. Ovi su nalazi slični gore spomenutima kada se radi o kontroli posla. U skladu s ovim, eksterni lokus kontrole

negativno je povezan s otpornošću na stres, radnom angažiranošću i zadovoljstvom poslom. Preciznije, rukovoditelji koji vjeruju da se stvari oko njih događaju zbog sudbine, sreće ili moći drugih, manje su otporni na stres, manje zadovoljni svojim poslom i imaju manje razine radne angažiranosti od onih koji manje vjeruju u nekontrolabilne faktore. Isto tako, oni koji su otporniji na stres, imaju veću radnu angažiranost, općenito su zadovoljniji poslom i imaju manju razinu eksternog lokusa kontrole.

Otpornost na stres je osim s gore spomenutim varijablama pozitivno povezana i s radnom angažiranosti te zadovoljstvom poslom. Dakle, osobe koje se uspješnije nose sa stresnom situacijom, zadovoljnije su poslom i radno su angažiranije, a osobe koje su manje radno angažirane, manje su zadovoljne poslom i manje otporne na stres.

Na kraju, sve subskale radne angažiranosti (energičnost, predanost i zanesenost) međusobno su značajno povezane. To znači da je veći rezultat na jednoj subskali povezan s većim rezultatima na drugim subskalama. Osoba koja je energičnija, ujedno je i predanija i zanesenija poslom i obrnuto. Zadovoljstvo poslom također je pozitivno povezano sa svim subskalama radne angažiranosti. To potvrđuje da su osobe koje su zadovoljnije poslom ujedno i radno angažiranije, a vrijedi i obratno.

Nakon deskriptivnih podataka za svaku korištenu varijablu te računanja njihovih međusobnih povezanosti, slijedi prikaz provedenih t-testova u svrhu odgovora na prvi problem.

Tablica 3 Rezultati t-testova kojima su testirane razlike u Karasekovim karakteristikama posla, lokusu kontrole, radnoj angažiranosti, otpornosti na stres te zadovoljstvu poslom između muškaraca i žena na rukovoditeljskim pozicijama (N muškarci=84, N žene=79)

	<i>M</i> <i>muškarci</i> <i>i</i>	<i>M</i> <i>žene</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	<i>SD</i> <i>muškarci</i>	<i>SD žene</i>
<b>Socijalna podrška</b>	3.21	3.09	-1.66	161	.10	0.44	0.53
<b>Psihološki zahtjevi</b>	2.86	2.90	0.50	161	.62	0.48	0.45
<b>Kontrola posla</b>	3.55	3.53	-0.31	161	.76	0.36	0.42
<b>Internalni lokus kontrole</b>	4.41	4.22	-1.80	161	.07	0.65	0.68
<b>Eksternalni lokus kontrole</b>	2.65	2.80	0.96	161	.34	0.88	1.05
<b>Otpornost na stres</b>	3.43	3.38	-0.51	161	.61	0.65	0.63
<b>Energičnost</b>	4.33	4.32	-0.04	161	.97	0.88	1.08
<b>Predanost</b>	4.29	4.39	0.54	161	.59	1.10	1.13
<b>Zanesenost</b>	4.31	4.35	0.25	161	.80	1.02	1.16
<b>Zadovoljstvo poslom</b>	5.34	5.48	0.82	160	.41	0.95	1.11

Prema rezultatima provedenih t-testova utvrđeno je da ne postoji statistički značajna razlika u socijalnoj podršci, psihološkim zahtjevima, kontroli posla, eksternalnom i internalnom lokusu kontrole, otpornosti na stres, zadovoljstvu poslom te mjerama radne angažiranosti odnosno energičnosti, predanosti i zanesenosti s obzirom na spol.

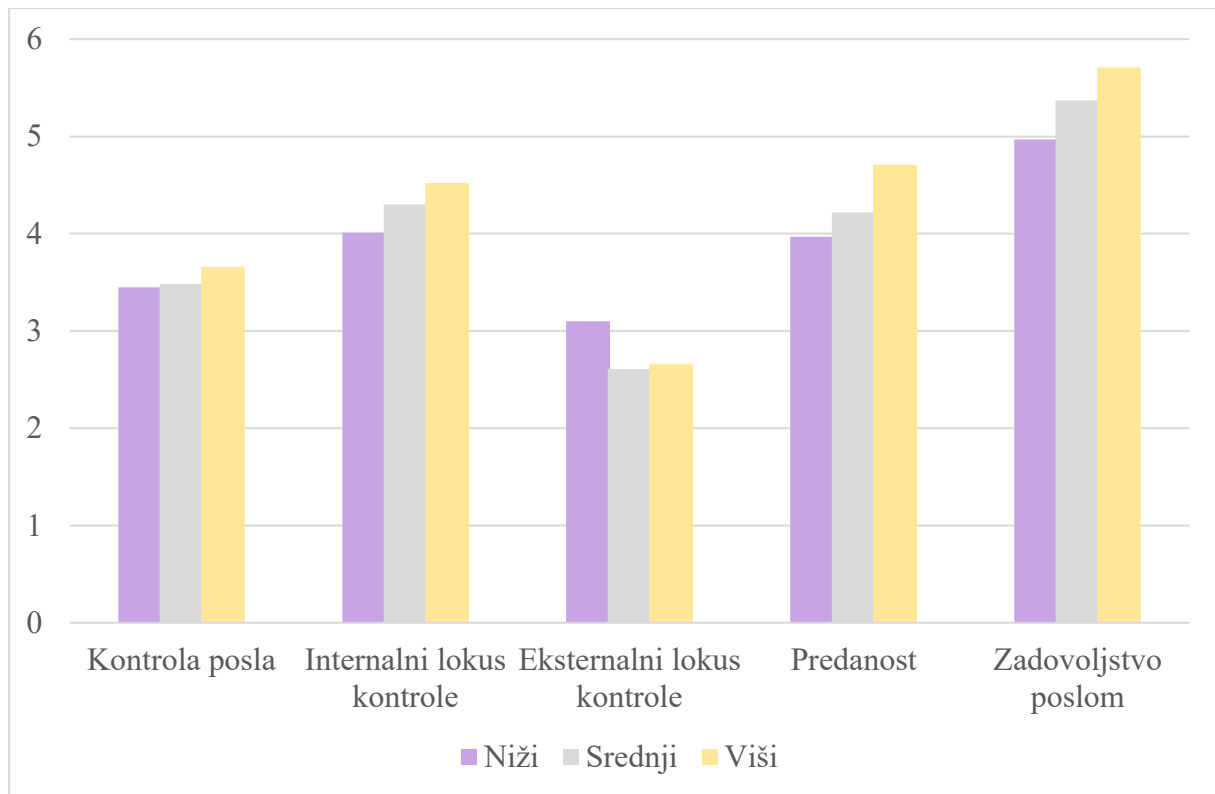
S ciljem odgovora na *drugi problem* istraživanja kojim se nastojalo ispitati razlike u Karasekovim karakteristikama posla (socijalnoj potpori na poslu, kontroli posla i psihološkim zahtjevima), lokusu kontrole, radnoj angažiranosti (energičnosti, predanosti, zanesenosti), otpornosti na stres i zadovoljstvu poslom s obzirom na stupanj rukovoditeljske pozicije (niži, srednji i viši), proveden je niz jednosmjernih analiza varijance za nezavisne uzorke.

*Tablica 4* Rezultati jednosmjernih ANOVA kojima su testirane razlike u Karasekovim karakteristikama posla, lokusu kontrole, radnoj angažiranosti, otpornosti na stres te zadovoljstvu poslom s obzirom na stupanj rukovodeće pozicije (niži, srednji, viši)

	<i>Niži</i>		<i>Srednji</i>		<i>Viši</i>		<i>Df</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			
<b>Socijalna podrška</b>	3.10	0.55	3.15	0.45	3.18	0.51	2/160	0.29	.75
<b>Psihološki zahtjevi</b>	2.98	0.41	2.90	0.45	2.80	0.50	2/160	1.69	.19
<b>Kontrola posla</b>	3.45	0.45	3.48	0.36	3.66	0.36	2/160	4.41	.01**
<b>Internalni lokus kontrole</b>	4.01	0.59	4.30	0.69	4.52	0.62	2/160	6.21	.00**
<b>Eksternalni lokus kontrole</b>	3.10	0.90	2.61	0.92	2.66	1.01	2/160	3.14	.05*
<b>Otpornost na stres</b>	3.30	0.45	3.40	0.67	3.46	0.69	2/160	0.69	.50
<b>Energičnost</b>	4.05	0.73	4.30	0.92	4.51	1.15	2/160	2.28	.11
<b>Predanost</b>	3.97	0.97	4.22	1.14	4.71	1.05	2/160	5.54	.00**
<b>Zanesenost</b>	4.10	1.05	4.33	1.03	4.47	1.16	2/160	1.19	.31
<b>Zadovoljstvo poslom</b>	4.97	1.04	5.37	1.03	5.71	0.93	2/159	5.51	.00**

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

Rezultati provedenih jednosmjernih analiza varijance ukazuju da ne postoje razlike u socijalnoj podršci, psihološkim zahtjevima, otpornosti na stres, energičnosti i zanesenosti s obzirom na stupanj rukovodeće pozicije. Ipak, pronađene su razlike u kontroli posla, internalnom i eksternalnom lokusu kontrole, predanosti i zadovoljstvu poslom s obzirom na stupanj rukovoditeljske pozicije. Kako bi se detaljnije ispitao smjer postojećih razlika, provela se Bonferroni post-hoc analiza.



Slika 2 Prikaz razlika u pojedinim varijablama s obzirom na stupanj rukovodeće pozicije

Prema rezultatima post-hoc analiza može se zaključiti da postoji statistički značajna razlika između rukovoditelja niže i srednje naspram rukovoditelja više razine kada se radi o kontroli posla. Naime, rukovoditelji više razine imaju veću kontrolu posla od rukovoditelja niže (.05) i srednje razine (.03). Osim toga, postoji značajna razlika u internalnom lokusu kontrole između rukovoditelja niže i više razine. Rukovoditelji više razine imaju veće rezultate na skali internalnog lokusa kontrole (.00). Potom je potvrđena razlika u eksternalnom lokusu kontrole između rukovoditelja niže i srednje razine. U ovom slučaju rukovoditelji niže razine su imali veće rezultate (.05), što znači da imaju veći eksternalni lokus kontrole. Nadalje, postoji razlika između rukovoditelja niže i srednje razine naspram rukovoditelja više razine u predanosti i to na način da su rukovoditelji više razine predaniji od rukovoditelja preostalih razina (.01 u slučaju niže te .03 u slučaju srednje razine). Konačno, kad se govori o zadovoljstvu poslom, pronađena je razlika između rukovoditelja niže i više razine. Rukovoditelji više razine zadovoljniji su poslom od rukovoditelja niže razine (.00). Ostale razlike nisu se pokazale statistički značajnim.

Posljednji, *treći problem* istraživanja bio je ispitati doprinos eksternalnog i internalnog lokusa kontrole, Karasekovih karakteristika posla i otpornosti na stres u objašnjenju

zadovoljstva poslom i radne angažiranosti. Provedene su hijerarhijske regresijske analize kojima se mogu pratiti zasebni doprinosi pojedine varijable u objašnjenju ukupne varijance konstrukata. U svim analizama u prvom su koraku uvedene sociodemografske kao kontrolne varijable (spol i godine staža), potom internalni i eksternalni lokus kontrole kao temeljnija osobna karakteristika pojedinca, a slijede ih Karasekove karakteristike posla koje procjenjuje svaki pojedinac zasebno, ali su ujedno ovisne o kontekstu te su kao takve transakcijske varijable. U posljednjem je koraku, kao još jedna osobna karakteristika, uvedena varijabla kojom se mjerila otpornost na stres. Razlog zbog kojeg je uvedena kao posljednja je taj što je prema objašnjenjima autora Smith i sur. (2008, prema Slišković i Burić, 2018) mjera otpornosti na stres medijacijska te posreduje između osobnih izvora otpornosti i dugoročnih ishoda poput zdravstvenih.

Tablica 5 Hijerarhijska regresijska analiza u objašnjenju zadovoljstva poslom rukovoditelja

<i>Korak/Prediktori</i>		<i>1. korak</i>	<i>2. korak</i>	<i>3. korak</i>	<i>4. korak</i>
		$\beta$	$\beta$	$\beta$	$B$
1. korak	Spol	.06	.11	.14*	.14*
	Godine staža	.13	.13	.04	.05
	$R^2$	.02			
	$\Delta R^2$	.02			
2. korak	Internalni lokus kontrole		.32**	.16	.14
	Eksternalni lokus kontrole		-.01	.04	.09
	$R^2$		.12**		
	$\Delta R^2$		.10**		
3. korak	Socijalna podrška			.28**	.27**
	Psihološki zahtjevi			-.21**	-.20**
	Kontrola posla			.29**	.27**
	$R^2$			.33**	
	$\Delta R^2$			.21**	
4. korak	Otpornost na stres				.18**
	$R^2$				.35**
	$\Delta R^2$				.02**

Napomena:  $\beta$  – standardizirani regresijski koeficijent,  $R^2$  – ukupni doprinos objašnjenju varijanci,  $\Delta R^2$  – doprinos pojedine skupine prediktora objašnjenju varijanci, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

U prvom koraku hijerarhijske regresijske analize objašnjenja zadovoljstva poslom rukovoditelja uvedene su kontrolne varijable spol i godine staža koje objašnjavaju 2% ukupne varijance zadovoljstva poslom, no nijedna nije značajan prediktor. Internalni i eksternalni lokus kontrole uvedeni u drugom koraku objašnjavaju dodatnih 10% ukupne varijance, ali samo je internalni lokus kontrole značajni prediktor zadovoljstva poslom. Beta-ponder internalnog lokusa kontrole pozitivnog je predznaka, tj. većem zadovoljstvu poslom pridonosi veći internalni lokus kontrole. U trećem koraku uvedene su varijable iz Karasekova modela i sve tri su značajani prediktori zadovoljstva poslom te objašnjavaju dodatnih 21% ukupne varijance zadovoljstva poslom. Beta-ponderi socijalne potpore i kontrole posla pozitivnog su predznaka što znači da većem zadovoljstvu poslom pridonosi veći stupanj socijalne podrške kolega i podređenih te veća kontrola posla. S druge strane, beta-ponder psiholoških zahtjeva negativnog je predznaka što znači da većem zadovoljstvu poslom doprinose manji psihološki zahtjevi, a vrijedi i obrnuto. Uvođenjem varijabli iz Karasekova modela internalni lokus kontrole gubi, a spol dobiva na značaju. Točnije, iako spol na bivarijatnoj razini nije povezan sa zadovoljstvom poslom, rezultati hijerarhijske regresijske analize pokazuju da nakon kontrole ostalih uvedenih prediktorskih varijabli spol postaje značajan prediktor zadovoljstva poslom, pri čemu žene imaju veće zadovoljstvo poslom. U posljednjem koraku uvedena je otpornost na stres i pokazalo se da je ona pozitivni prediktor zadovoljstva poslom zbog pozitivnog predznaka beta-pondera, ali s relativno slabim učinkom. Ovim je prediktorom objašnjeno dodatnih 2% varijance zadovoljstva poslom. Zaključno, korištenim varijablama objašnjeno je 35% ukupne varijance zadovoljstva poslom. Može se reći da većem zadovoljstvu poslom pridonose ženski spol, veća socijalna podrška i kontrola posla, niži psihološki zahtjevi, ali i veća otpornost na stres.

Tablica 6 Hijerarhijska regresijska analiza u objašnjenju energičnosti rukovoditelja

Korak/Prediktori		1. korak	2. korak	3. korak	4. korak
		$\beta$	$\beta$	$\beta$	$B$
1. korak	Spol	-.00	.05	.06	.06
	Godine staža	.23**	.23**	.19**	.20**
	$R^2$	.05*			
	$\Delta R^2$	.05*			
2. korak	Internalni lokus kontrole		.32**	.24**	.21**
	Eksternalni lokus kontrole		-.07	-.06	.01
	$R^2$		.18**		
	$\Delta R^2$		.13**		
3. korak	Socijalna podrška			.18*	.17*
	Psihološki zahtjevi			-.07	-.05
	Kontrola posla			.13	.10
	$R^2$			.24**	
	$\Delta R^2$			.06**	
4. korak	Otpornost na stres				.27**
	$R^2$				.30**
	$\Delta R^2$				.06**

Napomena:  $\beta$  – standardizirani regresijski koeficijent,  $R^2$  – ukupni doprinos objašnjenju varijanci,  $\Delta R^2$  – doprinos pojedine skupine prediktora objašnjenju varijanci, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

U prvom koraku hijerarhijske regresijske analize objašnjenja energičnosti rukovoditelja uvedene su kontrolne varijable spol i godine staža koje objašnjavaju 5% ukupne varijance energičnosti rukovoditelja, no samo su godine staža značajan prediktor u smjeru da više godina staža pridonosi većoj energičnosti ispitanika. Internalni i eksternalni lokus kontrole uvedeni u drugom koraku objašnjavaju dodatnih 13% varijance, ali samo je internalni lokus kontrole značajni prediktor energičnosti. Beta-ponder internalnog lokusa kontrole pozitivnog je predznaka, tj. većoj energičnosti doprinosi veći internalni lokus kontrole. U trećem koraku uvedene su sve tri varijable iz Karasekova modela koje ukupno objašnjavaju dodatnih 6% varijance energičnosti, ali samo se socijalna podrška pokazala kao značajni prediktor u smjeru da veća razina socijalne podrške pridonosi većoj razini energičnosti na poslu. U posljednjem koraku uvedena je otpornost na stres i pokazalo se da je



ona pozitivni prediktor energičnosti zbog pozitivnog predznaka beta-pondera. Ovim je prediktorom objašnjeno dodatnih 6% varijance energičnosti. Zaključno, navedenim varijablama objašnjeno je 30% ukupne varijance energičnosti. Može se reći da većoj energičnosti pridonosi više godina radnog staža, veći internalni lokus kontrole, veća socijalna podrška i veća otpornost na stres.

Tablica 7 Hijerarhijska regresijska analiza u objašnjenju predanosti poslu rukovoditelja

<i>Korak/Prediktori</i>		<i>1. korak</i>	<i>2. korak</i>	<i>3. korak</i>	<i>4. korak</i>
		$\beta$	$\beta$	$\beta$	$B$
1. korak	Spol	.04	.10	.11	.11
	Godine staža	.19**	.19**	.13	.13*
	$R^2$	.04*			
	$\Delta R^2$	.04*			
2. korak	Internalni lokus kontrole		.41**	.26**	.24**
	Eksternalni lokus kontrole		-.06	-.03	.02
	$R^2$		.23**		
	$\Delta R^2$		.19**		
3. korak	Socijalna podrška			.12	.11
	Psihološki zahtjevi			-.12	-.11
	Kontrola posla			.37**	.35**
	$R^2$			.37**	
	$\Delta R^2$			.14**	
4. korak	Otpornost na stres				.19**
	$R^2$				.41**
	$\Delta R^2$				.04**

Napomena:  $\beta$  – standardizirani regresijski koeficijent,  $R^2$  – ukupni doprinos objašnjenju varijanci,  $\Delta R^2$  – doprinos pojedine skupine prediktora objašnjenju varijanci, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

U prvom koraku hijerarhijske regresijske analize objašnjenja predanosti rukovoditelja uvedene su kontrolne varijable spol i godine staža koje objašnjavaju 4% ukupne varijance predanosti poslom, no samo su godine staža značajan prediktor i to pozitivnog predznaka. Znači da više godina staža pridonosi većoj predanosti poslu rukovoditelja. U drugom su koraku uvedeni internalni i eksternalni lokus kontrole koji objašnjavaju dodatnih 19% ukupne varijance, ali samo je internalni lokus kontrole značajan prediktor predanosti poslu.

Beta-ponder internalog lokusa kontrole pozitivnog je predznaka, što znači da većoj predanosti poslu rukovoditelja pridonosi veći interni lokus kontrole. U trećem koraku uvedene su varijable iz Karasekova modela koje zajedno objašnjavaju dodatnih 14% ukupne varijance predanosti poslu, dok godine staža u ovom slučaju gube na važnosti. Međutim, od tri prediktora samo je jedan značajan. Beta-ponder kontrole posla pozitivan je i statistički značajan što znači da većoj predanosti poslu pridonosi veći stupanj kontrole posla. U posljednjem koraku uvedena je otpornost na stres i pokazalo se da je ona pozitivan prediktor predanosti poslu, ali i godine staža ponovno dobivaju na značaju. Uvođenjem otpornosti na stres objašnjeno je dodatnih 4% varijance predanosti poslu. U konačnici, korištenim varijablama objašnjeno je 41% ukupne varijance predanosti poslu. Može se reći da većoj predanosti poslu pridonosi više godina radnoga staža, veći interni lokus kontrole, veća kontrola posla i veća otpornost na stres.

Tablica 8 Hijerarhijska regresijska analiza u objašnjenju zanesenosti rukovoditelja

Korak/Prediktori	1. korak	2. korak	3. korak	4. korak
	$\beta$	<i>B</i>	$\beta$	<i>B</i>
1. korak				
Spol	.02	.06	.07	.06
Godine staža	.23**	.26**	.24**	.25**
$R^2$	.05**			
$\Delta R^2$	.05**			
2. korak				
Internalni lokus kontrole		.21*	.14	.12
Eksternalni lokus kontrole		-.18*	-.19*	-.14
$R^2$		.17**		
$\Delta R^2$		.12**		
3. korak				
Socijalna podrška			.09	.09
Psihološki zahtjevi			.08	.09
Kontrola posla			.15	.13
$R^2$			.21**	
$\Delta R^2$			.04**	
4. korak				
Otpornost na stres				.18*
$R^2$				.24**
$\Delta R^2$				.03**

Napomena:  $\beta$  – standardizirani regresijski koeficijent,  $R^2$  – ukupni doprinos objašnjenju varijanci,  $\Delta R^2$  – doprinos pojedine skupine

prediktora objašnjenju varijanci, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

U prvom koraku hijerarhijske regresijske analize objašnjenja zanesenosti rukovoditelja uvedene su kontrolne varijable spol i godine staža koje objašnjavaju 5% ukupne varijance zanesenosti poslom rukovoditelja od čega su samo godine staža značajan i to pozitivan prediktor. Drugim riječima, više godina radnog staža pozitivno pridonosi zanesenosti poslom. U drugom koraku uvedeni internalni i eksternalni lokus kontrole objašnjavaju dodatnih 12% ukupne varijance. Beta-ponder internalnog lokusa kontrole pozitivnog je predznaka, a beta-ponder eksternalnog lokusa kontrole negativnog je predznaka. Točnije, kada se radi o objašnjenju zanesenosti poslom, veći internalni lokus pridonosi joj pozitivno, a eksternalni lokus kontrole negativno. U trećem koraku uvedene su varijable iz Karasekova modela: socijalna podrška, psihološki zahtjevi i kontrola posla koje dodatno objašnjavaju 4% varijance zanesenosti poslom pri čemu doprinos nijedne od tri varijable zasebno nije statistički značajan, dok istovremeno internalni lokus kontrole prestaje biti značajan prediktor. Na samom kraju uvedena je otpornost na stres koja objašnjava dodatnih 3% varijance zanesenosti poslom, dok eksternalni lokus kontrole u ovom koraku gubi na značaju. Otpornost na stres je pozitivni prediktor zanesenosti poslom zbog pozitivnog predznaka beta-pondera. Zaključno, korištenim varijablama objašnjeno je 24% ukupne varijance zanesenosti poslom. Može se reći da većoj zanesenosti poslom pridonosi više godina radnoga staža te veća otpornost na stres.

## 5. Rasprava

Razni stručnjaci u posljednje vrijeme upozoravaju na niz posljedica do kojih dovode visoke razine stresa. Pokazalo se da postoji velik broj korelata stresa o kojima se, pogotovo kad je riječ o stresu na poslu, i dalje ne zna dovoljno. Na temelju dosadašnje literature stječe se dojam da je stres na rukovoditeljskim pozicijama, točnije njegove karakteristike, ali i načini nošenja s njime, nedovoljno istražen. Stoga je cilj ovog istraživanja bio dobiti uvid u neke varijable povezane sa stresom kod osoba na rukovoditeljskim pozicijama.

Konkretnije, *prvi problem* istraživanja bio je utvrditi postoje li razlike u Karasekovim karakteristikama posla (socijalnoj podršci na poslu, kontroli posla i psihološkim zahtjevima), lokusu kontrole, radnoj angažiranosti (energičnosti, predanosti, zanesenosti), otpornosti na stres te zadovoljstvu poslom s obzirom na spol. Na osnovi literature iz ovog područja, pretpostavljalo se da ne postoji razlika između muškaraca i žena u zadovoljstvu poslom (Puhalo i Puhalo, 2004), internalnom lokusu kontrole (Muhonen i Torkelson, 2004), radnoj angažiranosti (Schaufeli, Bakker i Salanova, 2006), kao ni u varijablama koje su vezane za

stres. Budući da su rezultati prijašnjih istraživanja po pitanju rodni razlika nejednoznačni (De Smet i suradnici, 2005, Ružić i Perušić, 2014), očekivalo se da razlika u socijalnoj podršci, kontroli posla, psihološkim zahtjevima te otpornosti na stres također neće postojati. Ili, po uzoru na Galčić i Ivanović (2006) koje iznose kako se za određeno radno mjesto treba tražiti osoba najsposobnija za obavljanje nekog posla, pri čemu spol ne bi trebao imati nikakvu ulogu, očekivalo se da su oba spola izjednačena u svim ispitivanim varijablama. Obradom podataka dobiveni su očekivani rezultati (vidi Tablicu 3). Budući da nije pronađena razlika ni u jednoj od ispitivanih varijabli, prva je hipoteza u potpunosti potvrđena.

Iako su u prošlosti rukovoditeljska zanimanja pripadala uglavnom muškarcima, u posljednje se vrijeme sve više povećava svjesnost o ovom problemu pa se potiče ravnopravnost spolova. Iako je u popisu stanovništva iz 2011. godine broj žena na rukovoditeljskim pozicijama bio svega 30%, dok je na najvišim pozicijama bilo samo 10% žena, pretpostavlja se da ta brojka u današnje vrijeme raste (Belamarić, 2012). Sukladno tome, iako se prema istraživanjima u Republici Hrvatskoj (Gračan, 2016) broj žena na menadžerskim pozicijama sve više povećava, rukovoditeljske su pozicije ženama još uvijek ograničene. Isto mišljenje dijeli i Soldat (2018) koja upućuje na to da se stanje u Hrvatskoj s godinama mijenja, ali još uvijek nije zadovoljavajuće. Stoga su radi veće ravnopravnosti spolova uvedene neke mjere na razini Europske unije (Gračan, 2016), ali i na razini države. Među njima su umrežavanje žena i briga za djecu unutar organizacija, mentorski programi, socijalizacija žena, fleksibilni oblici rada, politike jednakih mogućnosti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Vokić, 2008), kao i osvještavanje javnosti putem medija, izrada rodno osjetljivog nastavnog programa i materijala te izvođenje rodno osjetljive nastave (Baranović i Leinert Novosel, 2011). Uz sve navedeno, osim nepostojanja spolnih razlika u ispitivanim varijablama, važno je obratiti pažnju i na omjer muškaraca i žena u uzorku koji je 84:79 (51% naspram 49%). Iako se ne radi o reprezentativnom uzorku i ne može se generalizirati na populacijske omjere, omjer iz ovog istraživanja ohrabruje pa je realno kazati da je zasigurno bolji nego što je bio u prošlosti, ali još uvijek ima prostora za dodatna istraživanja kako bi se uvidjelo stvarno stanje ravnopravnosti spolova. Svakako, ovaj rad može pozitivno pridonijeti promjeni slike koju javnost ima o rukovoditeljima kao osobama muškoga spola.

*Sljedeći istraživački problem* bio je ispitati razlike u Karasekovim karakteristikama posla (socijalnoj podršci na poslu, kontroli posla i psihološkim zahtjevima), lokusu kontrole, radnoj angažiranosti (energičnosti, predanosti, zanesenosti), otpornosti na stres te zadovoljstvu poslom s obzirom na stupanj rukovoditeljske pozicije (niži, srednji i viši). Budući da rukovoditelji najviše, treće razine, imaju najveći stupanj odgovornosti i

najkompleksnije mjesto u organizaciji (Buble, 2006, prema Soldat, 2018), pretpostavljalo se da će imati veću socijalnu podršku, višu razinu kontrole posla, veće psihološke zahtjeve, veću radnu angažiranost i otpornost na stres jer uspijevaju koordinirati ljude unutar organizacije, ali i položaj organizacije na tržištu rada. Osim toga, s obzirom da se nalaze na najvišoj poziciji u organizacijama, ostvarili su vrhunac svoje karijere te se pretpostavlja da će biti zadovoljniji poslom od preostale dvije kategorije. Uz to, po uzoru na dosad objavljena istraživanja pretpostavljalo se da će imati internalniji lokus kontrole od osoba na nižim i srednjim funkcijama (Kinicki, McKee i Wade, 1995, prema Tubbs i Schulz, 2006). Rezultati su pokazali da postoji razlika u kontroli posla, internalnom i eksternalnom lokusu kontrole, predanosti i zadovoljstvu poslom s obzirom na stupanj rukovoditeljske pozicije. Rukovoditelji više razine imaju veću kontrolu i predaniji su poslu od rukovoditelja niže i srednje razine. Dok rukovoditelji više razine imaju viši internalni lokus kontrole od rukovoditelja niže razine, rukovoditelji niže razine imaju viši stupanj eksternog lokusa kontrole od rukovoditelja srednje razine (vidi Sliku 2 i Tablicu 9 u prilogu). Razlika u socijalnoj podršci, psihološkim zahtjevima, otpornosti na stres, energičnosti i zanesenosti s obzirom na stupanj rukovoditeljske pozicije nije pronađena (vidi Tablicu 4). Ovim je nalazima druga hipoteza djelomično potvrđena. Prije svega, bilo je za očekivati da rukovoditelji više razine imaju veću kontrolu od rukovoditelja niže i srednje razine, što je ovim istraživanjem i potvrđeno (vidi Sliku 2). Uz to, pronađeno je da su rukovoditelji više razine predaniji od rukovoditelja preostale dvije razine što ne iznenađuje s obzirom da se u istom ovom istraživanju dobio nalaz prema kojem je kontrola prediktivna jedino za predanost u okviru radne angažiranosti. Stoga se može zaključiti da su ove dvije varijable povezane te da su rukovoditelji koji imaju veću kontrolu predaniji poslu, što potvrđuje i koeficijent korelacije. Osim toga, prema rezultatima istraživanja rukovoditelji više razine imaju internalniji lokus kontrole od rukovoditelja koji se nalaze na nižoj funkciji (vidi Sliku 2). To je bilo i očekivano, međutim, razlika između rukovoditelja na visokoj i srednjoj razini nije pronađena. Moguće je da su rukovoditelji srednje razine sličniji svojim kolegama na višim nego kolegama na nižim funkcijama, što potvrđuje i nalaz da rukovoditelji niže razine imaju eksterniji lokus kontrole od rukovoditelja na srednjoj razini (vidi Sliku 2). Radi li se o tome da osobe s eksternim lokusom kontrole uglavnom dospiju na niže rukovodeće pozicije ili o tome da se radni lokus kontrole s unaprjeđenjem ili godinama rada mijenja, trebalo bi dodatno ispitati. Osim toga, nepostojanje razlike u eksternom lokusu kontrole između rukovoditelja niže i više razine može biti rezultat pozitivne povezanosti godina staža s eksternim lokusom kontrole (vidi Tablicu 2). Nadalje, još je jedan pokazatelj da su rukovoditelji srednje razine

sličniji kolegama na višoj nego kolegama na nižoj razini. Radi se o mjeri zadovoljstva poslom prema kojoj je značajna samo ona razlika između rukovoditelja više i niže razine, dok između rukovoditelja više i srednje razine razlika nije pronađena (vidi Sliku 2). Može se reći da su rukovoditelji više i srednje razine zadovoljniji poslom i imaju internalniji lokus kontrole. Osim toga, valja se podsjetiti da su ove dvije varijable pozitivno povezane (vidi Tablicu 2). Nalaz da razlike u socijalnoj podršci, psihološkoj zahtjevnosti, otpornosti na stres, energičnosti i zanesenosti nisu pronađene s obzirom na razinu rukovoditeljske pozicije može biti samo još jedan pokazatelj kompleksnosti i zahtjevnosti ove radne uloge. Budući da razlika nije pronađena, a s obzirom na deskriptivne parametre dobivene na cijelom ispitanom uzorku, može se kazati da neovisno o tome na kojoj se razini rukovođenja nalazili, rukovoditelji u prosjeku imaju relativno visoku razinu socijalne podrške na poslu, kao i razinu energičnosti i zanesenosti. Nadalje, unatoč procjenama relativno visoke psihološke zahtjevnosti posla na svim razinama rukovođenja, podaci pokazuju da su njihove razine otpornosti na stres pomaknute prema višim vrijednostima, neovisno o poziciji.

Posljednji, *treći problem* istraživanja bio je je ispitati doprinose eksternalnog i internalnog lokusa kontrole, Karasekovih karakteristika posla i otpornosti na stres u objašnjenju zadovoljstva poslom i radne angažiranosti. U svrhu odgovora na ovaj problem provedene su četiri hijerarhijske regresijske analize. Prva se odnosi na procjenu doprinosa pojedinih varijabli u objašnjenju zadovoljstva poslom. S obzirom da se na zadovoljstvo poslom gleda kao na stav zaposlenika prema poslu, odnosno osjećaj koji netko ima o poslu koji obavlja (Spector, 1997), u ovom, kao i u brojnim drugim istraživanjima, zaposlenici su procjenjivali stupanj u kojem im se njihov posao sviđa ili ne sviđa. Na temelju rada koji su objavili Tubbs i Schulz 2006. godine i u kojem navode 50 karakteristika koje imaju uspješni rukovoditelji, očekivalo se da će i u ovom istraživanju pozitivni prediktor biti internalni lokus kontrole i kontrola posla. Nadalje, s obzirom na Karasekov model zahtjeva-kontrole–potpore pretpostavljalo se da će na zadovoljstvo poslom, osim visoke razine kontrole, pozitivno djelovati i socijalna podrška, dok će visoki psihološki zahtjevi imati negativan doprinos (Schaufeli, Bakker i Van Rhenen, 2009). Osim toga, očekivalo se da je otpornost na stres pozitivan prediktor zadovoljstva poslom jer je zaštitni faktor u situacijama kada se od rukovoditelja traži da prevladaju razne prepreke i razviju osobine koje su potrebne za suočavanje s novonastalim i rizičnim situacijama (Hamel i Valikangas, 2003). Analiza podataka dala je rezultate prema kojima objašnjenju zadovoljstva poslom značajno pridonose spol, socijalna podrška, kontrola posla, psihološki zahtjevi i otpornost na stres. Većoj razini zadovoljstva poslom pridonosi ženski spol, veća socijalna podrška i kontrola posla, niži

psihološki zahtjevi, ali i veća otpornost na stres. Rezultati su bili očekivani kada se radi o socijalnoj podršci, kontroli posla, psihološkim zahtjevima i otpornosti na stres, čime je prvi dio treće hipoteze potvrđen. Ipak, internalni lokus kontrole nije se pokazao prediktivnim, ali je kontrola iz Karasekova modela prediktivna kada se radi o objašnjenju zadovoljstva poslom. Prije svega valja obratiti pozornost na pozitivnu povezanost te dvije varijable (vidi Tablicu 2). Stoga je moguće da je uvođenjem Karasekovih dimenzija internalnost izgubila na važnosti (vidi Tablicu 5). Uz to, ako se krene u kvalitativnu analizu čestica, može se primijetiti da su sadržajno vrlo slične. Primjerice, čestica „*Moj mi posao dopušta donošenje samostalnih odluka.*“ iz Karasekova upitnika karakteristika posla za neke ispitanike može sličiti česticama iz Spectorove skale radnog lokusa kontrole npr. „*Posao je onakvim kakvim ga sam napraviš.*“ što može biti jedan od razloga zašto se internalni lokus kontrole nije pokazao prediktivnim u ovom slučaju. Dodatno, uz kontrolu navedenih prediktorskih varijabli, i spol se pokazao značajnim prediktorom zadovoljstva poslom, pri čemu su žene u prosjeku zadovoljnije u odnosu na muškarce (vidi Tablicu 5), što ide u prilog istraživanjima koja pokazuju da su žene zadovoljnije poslom od muškaraca (Clark, 1997). Ipak, potrebno je napomenuti da na bivarijatnoj razini odnos spola i zadovoljstva poslom nije značajan (Tablica 2 i Tablica 3), te da je navedeni rezultat možda samo odraz interkorelacija među prediktorima u multiploj regresijskoj jednadžbi i supresorskog efekta.

Kako bi se u cijelosti odgovorilo na treći problem, bilo je potrebno utvrditi doprinos pojedinih varijabli u objašnjenju radne angažiranosti. Budući da se radi o kompleksnom pojmu koji podrazumijeva kako motivacijsko, tako i emocionalno stanje, teoretičari su zbog lakšeg razumijevanja ovaj konstrukt podijelili na tri komponente: energičnost, predanost i zanesenost (Schaufeli i Bakker, 2004; Slišćković, Burić i Knežević, 2016). Prema prvoj komponenti radno angažirana osoba ima visoku razinu energije i mentalno je otpornija na izazove s kojima se susreće. Prema drugoj komponenti takva osoba je predana, uključena u rad i osjeća zanos dok ga obavlja, a prema trećoj je komponenti osoba obuzeta poslom koji obavlja do te mjere da joj se teško odvojiti od posla i vrijeme joj brzo prolazi (Schaufeli i Bakker, 2010). S obzirom na rezultate dosadašnjih istraživanja prema kojima je stres vezan za posao negativno povezan s radnom angažiranosti (Fairbrother i Warn, 2003), u sklopu Karasekova modela stresa, očekivalo se da će kontrola i socijalna podrška biti pozitivni, a psihološka zahtjevnost negativan prediktor energičnosti, predanosti i zanesenosti. Osim toga, s obzirom da radna angažiranost ima obrambeni utjecaj na pojavu stresa na radnom mjestu, kao i na negativne posljedice koje se javljaju u stresnim situacijama (Visser, Smets i Oort, 2003, prema Rothmann, 2008), očekivalo se da će otpornost na stres biti pozitivno prediktivna

za dimenzije energičnosti, predanosti i zanesenosti. Isto tako, po uzoru na dosadašnja istraživanja, očekivala se pozitivna povezanost internalnog lokusa kontrole sa svim varijablama radne angažiranosti (Sharma i Sharma, 2015). Obradom podataka utvrdilo se da pojedinci koji imaju više godina staža, veću razinu internalnog lokusa kontrole, veću socijalnu podršku i veću otpornost na stres, imaju i veću razinu energičnosti (vidi Tablicu 6). Predaniji su poslu oni rukovoditelji koji imaju više godina radnoga staža, veći internalni lokus kontrole, veću kontrolu posla i veću razinu otpornost na stres (vidi Tablicu 7). Na kraju je utvrđeno da objašnjenju zanesenosti značajno pridonose godine staža i otpornost na stres. Zaneseniji su oni pojedinci koji imaju više godina radnoga staža i koji su otporniji na stres (vidi Tablicu 8). Ovim je drugi dio treće hipoteze djelomično odbačen. Može se primijetiti da su se dvije varijable pokazale prediktivnima u sve tri komponente energičnosti. Radi se o godinama radnoga staža te o otpornosti na stres. Ovaj nalaz ne iznenađuje s obzirom da godine staža značajno koreliraju sa sve tri komponente energičnosti (vidi Tablicu 2). To znači da su osobe koje su starije i koje su više godina u radnom odnosu, zapravo energičnije, predanije i zanesenije poslom. Ukratko, što netko više godinama ulaže u posao, ne želi izgubiti sve što je postigao te mu razina radne angažiranosti ostaje visoka za vrijeme cijele poslovne karijere. Uz to, s obzirom na uzorak ispitanika, može se zaključiti da stariji ispitanici pripadaju generaciji X koja je rođena od 1960. do 1980. godine, a čije su karakteristike u radnom kontekstu bile tema koju je istraživao autor Mosley (2005). Kao glavna obilježja ove generacije Mosley navodi maksimalnu motiviranost i posvećenost radnim zadacima tijekom cijelog radnog vijeka ukoliko su osobe uspjele pronaći posao koji im odgovara i kojim su zadovoljne. Drugi prediktor koji je značajan svim trima dimenzijama je već spomenuta otpornost na stres. Ne iznenađuje što je od svih pretpostavljenih prediktora baš ovaj osobito izdvojen. Prema literaturi (npr. Del Giudice i sur., 2011) oni koji imaju izraženu otpornost na stres, reagiraju adaptivno te prijeteće situacije ne vide kao ugrožavajuće. Može se zaključiti da su samo osobe koje su uspjele razviti odgovarajuću otpornost na stres, više radno angažirane te su dospjele do rukovodećih funkcija u organizacijama. Prema Luthans i sur. (2006) otpornost na stres je rukovoditeljima važna vrsta psihološkog kapitala koji im omogućuje suočavanje s nemilosrdnim organizacijskim pritiscima. Ovim istraživanjem još jednom je potvrđena važnost otpornosti na stres u okvirima organizacijske psihologije. Ova su se dva prediktora pokazala kao jedini značajni kada se radi o objašnjenju zanesenosti poslom. Uz dob koja je objašnjena generacijom X i njihovom posvećenošću poslu i u drugim radovima, otpornost na stres je važna jer se definira kao nošenje sa stresnom situacijom ili oporavak od stresne situacije (Smith i sur., 2008). Osobe otporne na stres ne posustaju pred problemima s kojima



se susreću i ne odustaju kad nailaze na prepreke. Također, pokušavaju naći nove načine na koje mogu riješiti problem te nerijetko pri tome ostaju obuzete poslom, gubeći pojam o vremenu, sve dok ga ne riješe. Za dimenziju energičnosti, osim godina radnoga staža i otpornosti na stres, pokazali su se prediktivnim interni lokus kontrole i socijalna podrška, kao što je bilo očekivano. Naime, osoba s internim lokusom kontrole događanja oko sebe pripisuje kontrolabilnim faktorima poput odluke, namjere i vlastitog ponašanja (Hewstone i Stroebe, 2003). Može se očekivati da će se takva osoba više truditi, biti predanija poslu i ulagati više energije pri obavljanju radnih zadataka. Osim toga, energičnost se može opisati kao zaliha energije koju zaposlenik posjeduje i stoga je izravno povezana s radnom motivacijom koja se najčešće definira kao energija koju je pojedinac nakupio, koja ga pokreće na akciju, na samoinicijativnost pri obavljanju nekog posla i koja određuje smjer i pravac djelovanja (Latham i Pinder, 2005). U sklopu radne motivacije socijalna podrška na poslu koju radnici primaju od kolega i nadređenih, pokazala se prediktivnom za energičnost zbog toga što se u radnom kontekstu dijele emocije i motivacija među zaposlenicima (Terry i sur., 2002, prema Nelson i Cooper, 2007). Za dimenziju predanosti osim godina radnoga staža, otpornosti na stres i internog lokusa kontrole prediktivna se pokazala kontrola posla. Razlog zašto je kontrola prediktivna, dok neke druge varijable nisu, možda je taj što će onaj tko ima veću kontrolu nad poslom koji obavlja, ujedno biti i predaniji poslu s namjerom da ga obavi kako treba jer zna da će na kraju uspjeh ili neuspjeh ovisiti samo o njemu samom. Isti su nalaz dobili i Mauno, Kinnunen i Ruokolainen (2007) koji su proveli longitudinalno istraživanje u Finskoj radi pronalaska prediktora radne angažiranosti. Prema njihovim rezultatima energičnost i predanost dvije su dimenzije koje se ne mijenjaju u radnom okruženju s godinama. Uz to se pokazalo da je kontrola iz Karasekova modela prediktivnija za radnu angažiranost od radnih zahtjeva, te se ona, zajedno se s radnim samopoštovanjem, pokazala kao najznačajniji prediktor sve tri dimenzije radne angažiranosti. Ipak, samo je doprinos kontrole na varijablu predanosti poslu ostao značajan nakon uvođenja kontrolnih varijabli, kao i u ovom istraživanju.

Neophodno je istaknuti nekoliko *ograničenja* istraživanja radi boljeg razumijevanja dobivenih rezultata. Prije svega, radi se o kros-sekcijskom nacrtu istraživanja te su svi rezultati prikupljeni u jednoj vremenskoj točki što onemogućuje kauzalne zaključke. Moguće je da su odnosi između kriterija i prediktora u praksi različiti od teorijskih te bi bilo dobro napraviti longitudinalno istraživanje kako bi se eliminirao ovaj problem. Zatim, unatoč prihvatljivom broju ispitanika, treba imati na umu da se i dalje ne radi o reprezentativnom uzorku rukovoditelja iz cijele Republike Hrvatske. Budući da je sudjelovanje u istraživanju

bilo dobrovoljno, moguće je da su se na njega odazvali motivirani i ambiciozni ispitanici. Zbog toga je upitno bi li se novim istraživanjem s drugačijim uzorkom dobili isti rezultati, posebice što se tiče razlike u nekim konstruktima s obzirom na rukovoditeljsku poziciju. Na kraju, pretjerana subjektivnost i davanje socijalno poželjnih odgovora već su od prije poznati nedostaci mjera samoprocjene te bi se uz njih mogle kombinirati i neke druge metode poput kvalitativnih (npr. intervju i fokus grupe), fizioloških (npr. EDR za mjerenje disanja, pulsa, krvnog tlaka i napetosti mišića) ili biokemijskih (npr. razina katekolamina, lukokortikoida i lipida).

Provedeno istraživanje dalo je važan doprinos u dosad istraženom području, ali nedovoljno ispitanoj populaciji. Prije svega, valja se osvrnuti na činjenicu da je s obzirom na zanimanje i područje u kojem je istraživanje provedeno, uzorak relativno zadovoljavajuć i varijabilan. Varijabilitet je velik ne samo u odnosu na dob, nego i po zastupljenosti ispitanika po sektorima. Uz to, omjer muškaraca i žena, koji se zbog neravnomjernosti najčešće navodi kao jedan od glavnih problema istraživanja spolnih razlika, u ovom istraživanju ne predstavlja problem jer je gotovo izjednačen. Konačno, s metodološkoga aspekta važno je naglasiti da su korišteni mjerni instrumenti dobro poznati u Europi i izvan nje, dovoljno istraživani te imaju dobre metrijske karakteristike. U pogledu teorijskog doprinosa valja kazati da je ovo jedan od rijetkih radova u kojem se upozorilo na razlike koje mogu postojati s obzirom na razinu rukovoditeljske pozicije. Dodatnom prednošću može se smatrati činjenica da je istraživanjem većinom potvrđena važnost temeljnih Karasekovih karakteristika posla kod rukovoditelja, ali i općenitije u kontekstu „pozitivnih“ radnih ishoda, kao što su zadovoljstvo poslom i radna angažiranost. Ovo je izuzetno važno s obzirom da se modeli stresa, uključujući Karasekov, često testiraju u kontekstu negativnih ishoda (npr. izgaranje na poslu, psihopatološki simptomi poput depresivnosti, anksioznosti i somatologije). Konačno, rezultati su ukazali i na važnost ispitivanih osobnih karakteristika (radni lokus kontrole i otpornost na stres) u objašnjenju zadovoljstva poslom i radne angažiranosti, što je u kontekstu postojećih relativno rijetkih istraživanja na rukovoditeljima relativno nov i vrijedan nalaz. Zaključno, preporučuje se verifikacija dobivenih rezultata daljnjim istraživanjima na ovoj populaciji, a koju bi, s obzirom na važnost osobnih karakteristika u objašnjenju pozitivnih i negativnih radnih ishoda, bilo vrijedno i proširiti uključivanjem ostalih osobina ličnosti.

## 6. Zaključci

1. Ne postoji razlika između muških i ženskih rukovoditelja u socijalnoj podršci, psihološkim zahtjevima, kontroli posla, eksternalnom i internalnom lokusu kontrole, otpornosti na stres, zadovoljstvu poslom te mjerama radne angažiranosti, odnosno energičnosti, predanosti i zanesenosti.
2. Postoji razlika u kontroli posla, internalnom i eksternalnom lokusu kontrole, predanosti i zadovoljstvu poslom s obzirom na stupanj rukovoditeljske pozicije. Rukovoditelji više razine imaju veću kontrolu i predaniji su poslu od rukovoditelja niže i srednje razine. Dok rukovoditelji više razine imaju viši internalni lokus kontrole od rukovoditelja niže razine, rukovoditelji niže razine imaju viši stupanj eksternalnog lokusa kontrole od rukovoditelja srednje razine. Razlika u socijalnoj podršci, psihološkim zahtjevima, otpornosti na stres, energičnosti i zanesenosti s obzirom na stupanj rukovodeće pozicije nije pronađena.
3. Objašnjenju zadovoljstva poslom značajno pridonose: spol, socijalna podrška, kontrola posla, psihološki zahtjevi i otpornost na stres, pri čemu veća socijalna podrška i kontrola posla te veća otpornost na stres, a manji psihološki zahtjevi pridonose zadovoljstvu poslom. Dodatno, uz kontrolu navedenih prediktorskih varijabli, i spol se pokazao značajnim prediktorom zadovoljstva poslom, pri čemu su žene u prosjeku zadovoljnije poslom u odnosu na muškarce.  
Objašnjenju energičnosti rukovoditelja značajno pridonose: godine staža, internalni lokus kontrole, socijalna podrška i otpornost na stres, pri čemu su svi navedeni konstrukti pozitivni prediktori energičnosti.  
Objašnjenju predanosti poslom pridonose: godine staža, internalni lokus kontrole, kontrola posla i otpornost na stres, pri čemu su svi navedeni konstrukti pozitivni prediktori predanosti.  
Objašnjenju zanesenosti značajno pridonose godine staža i otpornost na stres, pri čemu su oba konstrukta pozitivni prediktori zanesenosti.

## 7. Literatura

- Ajduković, M. i Ajduković, D. (1996). *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć. 21-39.
- Anderson, C. R. i Schneider, C. E. (1978). Locus of control, leader behavior and leader performance among management students. *Academy of Management Journal*, 21(4), 690-698.
- Arambašić, L. (2000). Stresni i traumatski događaji i njihove posljedice. *Psihološke krizne intervencije*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć. 11-31.
- Avey, J. B., Luthans, F. i Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research & Practice*, 3(4).
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. i Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M. i Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16.
- Baranović, B. i Leinert Novosel, S. (2011). Koliko su žene u Hrvatskoj ravnopravne?- Zaključci i preporuke. Kamenov, Ž., Galić B. (ur.), *Rodna ravnopravnost i diskriminacija u Hrvatskoj*. str. (255-269) Zagreb: Ured za ravnopravnost spolova Vlade RH, 2011.
- Bass, B. M. i Stogdill, R. M. (1990). *Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Simon and Schuster.
- Belamarić, J. (2012). Jesu li bolje liderice ili lideri?, preuzeto 14.02.2019. s <http://www.insideout.hr/o-poslu/sve-tajne-uspjesne-karijere/jesu-li-bolje-liderice-ili-lideri.php>
- Bernard, L. C. i Krupat, E. (1994). *Health psychology: Biopsychosocial factors in health and illness*. New York: Harcourt Brace College Publishers.
- Boone, C., De Brabander, B. i Hellemans, J. (2000). Research note: CEO locus of control and small firm performance. *Organization Studies*, 21(3), 641-646.
- Brajković, L. (2006). Stres i posljedice stresa na zdravlje kod pomagačkih struka (Stress and Stress Outcomes in the Helping Professions). *Hrvatski časopis za javno zdravstvo*, 2(8).

- Brendel, W., Hankerson, S., Byun, S. i Cunningham, B. (2016). Cultivating leadership Dharma: Measuring the impact of regular mindfulness practice on creativity, resilience, tolerance for ambiguity, anxiety and stress. *Journal of Management Development*, 35(8), 1056-1078.
- Brešić, J. i sur. (2007). Stress and work ability in oil industry workers. *Archives of Industrial Hygiene and Toxicology*, 58(4), 399-405.
- Brkić, I. i Rijavec, M. (2011). Izvori stresa, suočavanje sa stresom i životno zadovoljstvo učitelja razredne i predmetne nastave. *Napredak: časopis za pedagoški teoriju i praksu*, 152(2), 211-225.
- Brnić, P. (2002). *Odnos maskuliniteta, feminiteta te nekih sociodemografskih varijabli sa lokusom kontrole*. Diplomski rad. Zagreb: Odjel za psihologiju Sveučilišta u Zagrebu.
- Brush, D. H., Moch, M. K. i Pooyan, A. (1987). Individual demographic differences and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 8(2), 139-155.
- Byrd, T. G., Cochran, J. K., Silverman, I. J. i Blount, W. R. (2000). Behind bars: an assessment of the effects of job satisfaction, job-related stress, and anxiety on jail employees' inclinations to quit. *Journal of Crime and Justice*, 23(2), 69-93.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?. *Labour Economics*, 4(4), 341-372.
- Cox, T., Griffiths, A. i Rial, E. (2010). Work related stress. *Occupational Health Psychology*, 31-56.
- De Jonge, J. i Kompier, M. A. (1997). A critical examination of the demand-control-support model from a work psychological perspective. *International Journal of Stress Management*, 4(4), 235-258.
- De Smet, P. i sur. (2005). Gender and regional differences in perceived job stress across Europe. *European Journal of Public Health*. 15, (5), 536-545.
- Del Giudice, M., Ellis, B. J. i Shirtcliff, E. A. (2011). The adaptive calibration model of stress responsivity. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 35(7), 1562-1592.
- Dodig, M. (2008). *Stres i antistresni programi u sportu*. Rijeka: Pomorski fakultet u Rijeci.
- Duncan, W. J. (1989). *Great ideas in management: lessons from the founders and foundations of managerial practice*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Fairbrother, K. i Warn, J. (2003). Workplace dimensions, stress and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 8-21.

- Faragher, E. B., Cass, M. i Cooper, C. L. (2013). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *From Stress to Wellbeing*, 1(1), 254-271.
- Fink, G. (2010). *Stress science: neuroendocrinology*. Oxford: Academic Press.
- Folkman, S. i Lazarus, R. S. (2004). *Stres, procjena i suočavanje*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Franklin, T. B., Saab, B. J. i Mansuy, I. M. (2012). Neural mechanisms of stress resilience and vulnerability. *Neuron*, 75(5), 747-761.
- Galičić, V. i Ivanović, Z. (2006). Žene menadžeri u hrvatskom hotelijerstvu. *Opatija: Tourism and Hospitality Management*, 12(1), 79-88.
- Glavina, I. i Vukosav, J. (2011). Stress in police profession. *Policija i sigurnost*, 20(1), 32-46.
- Goldstein, S. i Brooks, R. B. (2005). *Resilience in children*. New York: Springer.
- Greene, C. N. (1975). The reciprocal nature of influence between leader and subordinate. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 187.
- Gračan, Ž. (2016). *Žene u svijetu menadžmenta*. Završni rad. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu, Specijalistički diplomski stručni studij za poslovno upravljanje.
- Gregov, L., Kovačević, A. i Slišković, A. (2011). Stress among Croatian physicians: comparison between physicians working in emergency medical service and health centers: pilot study. *Croatian Medical Journal*, 52(1), 8-15
- Gušić, H. (2012). Menadžment i menadžeri u državnoj službi BiH. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Istočnom Sarajevu, (6), 443-455.
- Hamel, G. i Valikangas, L. (2003), The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63, 131.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R. i Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 2-14.
- Hassan, A. i Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170.
- Herzberg, F., Mausner, B. i Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons. Inc., New York, 195.
- Hewstone, M. i Stroebe, W. (2003). *Socijalna psihologija*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Howell, J. M. i Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891.
- Hudek-Knežević, J., Kalebić Maglica, B. i Krapić, N. (2011). Personality, organizational stress, and attitudes toward work as prospective predictors of professional burnout in hospital nurses. *Croatian Medical Journal*, 52(4), 538-549.

- Hudolin, V. i Prah, Z. (1985). *Rječnik psihijatrijskog nazivlja*. Zagreb: Školska knjiga.
- Hymowitz, C. (2007). Executive's motto for reducing job stress: Work hard, be nice. *The Wall Street Journal Online*, 28, 2008.
- Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U. i Mäkikangas, A. (2009). Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 183-196.
- Jean-Pierre, B. (2007). Work-related stress: scientific evidence-base of risk factors, prevention and costs., preuzeto 19.12.2018. s [https://www.who.int/occupational\\_health/topics/stressatwp/en/](https://www.who.int/occupational_health/topics/stressatwp/en/)
- Johnson, A. L., Luthans, F. i Hennessey, H. W. (1984). The role of locus of control in leader influence behavior 1. *Personnel Psychology*, 37(1), 61-75.
- Jokić-Begić, N., Kostelić-Martić, A. i Nemčić-Moro, I. (2003). Mobbing—moralna zlostavljanja na radnom mjestu. *Socijalna psihijatrija*, 31(1), 25-32.
- Jones, S. A. (2011). *The gendering of entrepreneurship in higher education: a Bourdieuan approach*. Doktorska disertacija. Leeds: Leeds Metropolitan University.
- Judge, T. A., Heller, D. i Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. i Patton, G. K. (2001). The job satisfaction—job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376.
- Karasek, R. i Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books, Inc., Publishers.
- Kent, M., Davis, M. C. i Reich, J. W. (2013). *The resilience handbook: Approaches to stress and trauma*. Abingdon, UK: Routledge.
- Kim, W. G. i Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026.
- Kompier, M. (2002). The psychosocial work environment and health—what do we know and where should we go?. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 1-4.
- Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: what's the difference?. *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13.

- Koyuncu, M., Burke, R. J. i Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25(4), 299-310.
- Latham, G. P. i Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 485-516.
- Lawler III, E. E. i Porter, L. W. (1967). The effect of performance on satisfaction. *Industrial relations: A journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28.
- Le Fevre, M., Matheny, J. i Kolt, G. S. (2003). Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 726-744.
- Ledesma, J. (2014). Conceptual frameworks and research models on resilience in leadership. *Sage Open*, 4(3), 1-8.
- Lefcourt, H. M. (1976). Locus of control and the response to aversive events. *Canadian Psychological Review/Psychologie Canadienne*, 17(3), 202.
- Leka, S., Griffiths, A. i Cox, T. (2004). *Work Organization and Stress. Protecting worker's health series no. 3*. UK: WHO Library Cataloguing in Publication Data, preuzeto 23.2.2019. s [https://www.who.int/occupational\\_health/publications/pwh3rev.pdf](https://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3rev.pdf).
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., Avey, J., Avolio, B., Norman, S. i Combs, G. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393.
- Maškarin, H. (2005). Zadovoljstvo poslom zaposlenika u hotelskoj industriji Hrvatske. *Tourism and Hospitality Management*, 11(1), 193-206.
- Matešić, K. (2003). *The role of emotional intelligence in stress states and processes*. Doktorska disertacija. Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- Mauno, S., Kinnunen, U. i Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171.
- Meku, S. J. (2013). *A study of the Relationship between Managers' Leadership Style and Employees' Job Satisfaction: The Case of Prime Minister's Office in Tanzania*. Doktorska disertacija. Dar Es Salaam: The Open University of Tanzania.
- Milošević, M. (2010). *Izrada mjernog instrumenta stresa na radnom mjestu bolničkih zdravstvenih djelatnika i procjena njegove uporabne vrijednosti*. Doktorska disertacija. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.



- Mosley, P. A. (2005). Mentoring Gen X managers: Tomorrow's library leadership is already here. *Library Administration and Management*, 19(4), 185-192.
- Muhonen, T. i Torkelson, E. (2004). Work locus of control and its relationship to health and job satisfaction from a gender perspective. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 20(1), 21-28.
- Murphy, L. (2002). Job stress research at NIOSH: 1972–2002. In P. Perrewe & D. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well-being: Historical and current perspectives on stress and health*, (2), 1–57.
- Ng, T. W., Sorensen, K. L. i Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(8), 1057-1087.
- Nekić, M. (2016). *Odnos između osobina ličnosti, radne angažiranosti i akademske uspješnosti studenata*. Diplomski rad: Zadar: Sveučilište u Zadru.
- Nelson, D. i Cooper, C. L. (2007). *Positive organizational behavior*. London: Sage.
- Novak, T., Laušić, H. i Jandrić, A. (2008). Zadovoljstvo poslom, profesionalni stres i sagorijevanje osoblja u penalnim institucijama-pregled literature. *Kriminologija & socijalna integracija: časopis za kriminologiju, penologiju i poremećaje u ponašanju*, 16(1), 109-126.
- Orlović, A., Labaš, D. i Gudelj, A. (2015). Stres u policiji – Percipirani izvori stresa policijskih službenika (profesija, organizacija, menadžment). *Menadžment i sigurnost (Management and Safety)*. Zbornik radova 10. međunarodne znanstvene i stručne konferencija, str. 106-118. Zagreb: The European Society of Safety Engineers.
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures?. *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388-403.
- Paoli, P. i Merllié, D. (2001). Third survey on the work environment 2000. *European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions*. Dublin: Loughlingstown House. Preuzeto 23.2.2019. s <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2001/working-conditions/third-european-survey-on-working-conditions-2000>
- Patterson, J. i Patterson, J. H. (2001). Resilience in the face of imposed changes. *Principal Leadership*, 1(6), 50-55.
- Pavičević, L. i Bobić, J. (2002). Stres na radu. U: Šarić M, Žuškin E, ur. *Medicina rada i okoliša*. Zagreb: Medicinska naklada, 530-37.

- Pelfrene, E. i sur. (2001). Scale reliability and validity of the Karasek'Job Demand-Control-Support' model in the Belstress study. *Work & Stress*, 15(4), 297-313.
- Penava, S. i Šehić, D. (2007). Žene u menadžmentu bosanskohercegovačkih kompanija. *Ekonomski pregled*, 58(5-6), 305-327.
- Perry, E. L., Davis-Blake, A. i Kulik, C. T. (1994). Explaining gender-based selection decisions: A synthesis of contextual and cognitive approaches. *Academy of Management Review*, 19(4), 786-820.
- Petz, B. i Furlan, I. (1992). *Psihologijski rječnik*. Zagreb: Prosvjeta.
- Pološki Vokić, N. i Bogdanić, A. (2007). Individual differences and occupational stress perceived: a Croatian survey. *EFZG working paper series*, (05), 1-15.
- Pološki, N. (2003). „Ženski stil“ vođenja-empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, 54(1-2), 38-54.
- Powell, G. N. i Butterfield, D. A. (1979). The “good manager”: Masculine or androgynous?. *Academy of Management Journal*, 22(2), 395-403.
- Princeton Survey Research Associates (1997). *Labor day survey: state of workers*. Princeton, NJ: Princeton Survey Research Associates.
- Puhalo, A. A. i Puhalo, S. (2004). *Menadžeri u Bosni i Hercegovini-Neke karakteristike menadžerki u odnosu na menadžere i žene nemanadžere*. Sarajevo: Gender Centar Vlade Federacije BiH.
- Radošević, V., Jelić, D., Matanović, J. i Popov, B. (2018). Zahtevi posla i resursi na radu kao prediktori izgaranja na radu i radne angažovanosti: glavni i interaktivni efekti. *Primenjena psihologija*, 11(1), 105-125.
- Rothmann, S. (2008). Job satisfaction, occupational stress, burnout and work agement as components of work-related wellbeing. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 11-16.
- Rotter, J. B. (1975). Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43(1), 56.
- Ružić, V. i Perušić, M. (2014). Položaj žena u menadžmentu—novi trendovi u fenomenu staklenog stropa. *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 5(1), 98-107.
- Sauter, S. L. i sur. (1999). *Stress at work (DHHS Publication No. 99-101)*. Cincinnati, OH: National Institute for Occupational Safety and Health.

- Schaufeli, W. B. i Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B. i Bakker, A. B. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. UK: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. i Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. i Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T. i Liu, J. (1996). Think manager-think male: A global phenomenon?. *Journal of Organizational Behavior*, 33-41.
- Schultz, D. P. i Schultz, S. E. (1998). *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Schulz von Thun, F., Ruppel, J. i Stratman, R. (2005). *Psihologija komunikacije za rukovoditelje*. Zagreb: Erudita.
- Seligman, M. E. i Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5.
- Selye, H. (2013). *Stress in health and disease*. UK: Butterworth-Heinemann.
- Sharma, R. R. i Sharma, N. P. (2015). Opening the gender diversity black box: causality of perceived gender equity and locus of control and mediation of work engagement in employee well-being. *Frontiers in Psychology*, 6, 1371.
- Shepherd, D. A., Wiklund, J. i Haynie, J. M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 134-148.
- Sherrer, M. V. (2011). The role of cognitive appraisal in adaptation to traumatic stress in adults with serious mental illness: A critical review. *Trauma, Violence, & Abuse*, 12(3), 151-167.
- Shivers-Blackwell, S. (2006). The influence of perceptions of organizational structure & culture on leadership role requirements: The moderating impact of locus of control & self-monitoring. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), 27-49.

- Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Vokić, N. P. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
- Siu, O. L. i Cooper, C. L. (1998). A study of occupational stress, job satisfaction and quitting intention in Hong Kong firms: The role of locus of control and organizational commitment. *Stress Medicine*, 14(1), 55-66.
- Slišković, A. i Burić, I. (2018). Kratka skala otpornosti (KSO). *Zbirka psihologijskih skala i upitnika, svezak 9*. Zadar: Sveučilište u Zadru.
- Slišković, A., Burić, I. i Knežević, I. (2016). Zadovoljstvo poslom i sagorijevanje na poslu kod učitelja: važnost podrške ravnatelja i radne motivacije. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 25(3), 371-392.
- Slišković, A., Gregov, Lj. i Šimić, N. (2012). Relationships between Work Locus of Control, Karasek's Characteristics of Work Environment, and Job Satisfaction. Proceedings of Advances in Business-Related Scientific Research Conference 2012 in Venice (ABSRC 2012 Venice) March 28-30, 2012, Venice, Italy.
- Slišković, A. i Seršić, D. (2011). Work stress among university teachers: Gender and position differences. *Archives of Industrial Hygiene and Toxicology*, 62(4), 299-307.
- Slišković, A., Gregov, L. i Tokić, A. (2014). Spectorova skala radnog lokusa kontrole. *Zbirka psihologijskih skala i upitnika, svezak 7*. Zadar: Sveučilište u Zadru.
- Smith, B.W. i sur. (2008). The brief resilience scale: assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15(3), 194-200.
- Soldat, M. (2018). *Žene u menadžmentu s osvrtom na primjere*. Završni rad. Čakovec: Međumursko sveučilište u Čakovcu. Stručni studij menadžment turizma i sporta.
- Sorić, M., Golubić, R., Milošević, M., Juras, K. i Mustajbegović, J. (2013). Shift work, quality of life and work ability among Croatian hospital nurses. *Collegium Antropologicum*, 37(2), 379-384.
- Spector, P. E. (1988). Development of the Work Locus of Control Scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61(4), 335-340.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Thousand Oaks: Sage publications.
- Strom, D. L., Sears, K. L. i Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 71-82.

- Stvorić, I. (2014). *Klima pravednosti i radna angažiranost timova*. Doktorska disertacija. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Fakultet društveno-humanističkih znanosti.
- Šimunić, A. i Gregov, L. (2012). Conflict between work and family roles and satisfaction among nurses in different shift systems in Croatia: a questionnaire survey. *Archives of Industrial Hygiene and Toxicology*, 63(2), 189-197.
- Tead, O. (1935). *The art of leadership*. New York: Mcgraw-Hill Book Company.
- Tomljenović, M., Kolarić, B., Štajduhar, D. i Tešić, V. (2014). Stress, depression and burnout among hospital physicians in Rijeka, Croatia. *Psychiatria Danubina*, 26(3), 450-8.
- Tubbs, S. L. i Schulz, E. (2006). Exploring a taxonomy of global leadership competencies and meta-competencies. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 29-34.
- Yasin Ghadi, M., Fernando, M. i Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532-550.
- Yukl, G. (2008). *Rukovođenje u organizacijama*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Živčić-Bećirević, I. i Smojver-Ažić, S. (2005). Izvori stresa na poslu odgojitelja u dječjim vrtićima. *Psihologijske teme*, 14(2), 3-13.
- Živoder, V. i Kolega, M. (2014). Razlike između studenata i studentica u identifikaciji s osobinama uspješnih poduzetnika/ca. *Ekonomski misao i praksa*, (2), 589-610.

## 8. Prilozi

Tablica 1 Prikaz zastupljenosti ispitanika po sektorima kojima se bavi tvrtka u kojoj rade (N=163)

<i>Sektor</i>	<i>Broj ispitanika</i>	<i>Postotak</i>
Bankarstvo	39	23.93
Tehnologija i računarstvo	29	17.79
Ostale industrije	29	17.79
Turizam	12	7.36
Državna uprava	9	5.52
Trgovina	8	4.91
Osiguranje	8	4.91
Polovno savjetovanje i posredovanje	6	3.68
Farmacija	6	3.68
Prehrambena industrija	6	3.68
Ljudski potencijali	3	1.84
Europski fondovi	2	1.23
Mediji	2	1.23
Nekretnine	2	1.23
Građevina i arhitektura	1	0.61
Uređenje interijera i eksterijera	1	0.61

Tablica 2 Prikaz čestine dostupnosti ispitanika (N=163)

<i>Čestina dostupnosti</i>	<i>Broj ispitanika</i>	<i>Postotak</i>
Stalna	85	52.15
Privremena	61	37.42
Nije potrebna	17	10.43

Tablica 3 Prikaz dostupnosti ispitanika (pozivi i poruke) za vrijeme godišnjih odmora, bolovanja i blagdana (N=163)

<i>Dostupnost</i>	<i>Broj ispitanika</i>	<i>Postotak</i>
Uvijek	121	74.23
Ponekad	34	20.86
Nikad	8	4.91

Tablica 4 Prikaz odlaska ispitanika na poslovna putovanja kao sastavni dio posla (N=163)

<i>Odlazak na poslovna putovanja</i>	<i>Broj ispitanika</i>	<i>Postotak</i>
Sastavni dio	105	64.42
Povremeno	49	30.06
Nikad	9	5.52

Tablica 5 Prikaz čestine odlaska ispitanika na poslovna putovanja (N=163)

<i>Čestina odlaska</i>	<i>Broj ispitanika</i>	<i>Postotak</i>
Tjedna razina	23	14.11
Mjesečna razina	72	44.17
Godišnja razina	58	35.58

Tablica 6 Prikaz vremena potrebnog ispitanicima za usnivanje ( $M=6.64$ ,  $SD=0.89$ ; N=163)

<i>Vrijeme usnivanja</i>	<i>Broj ispitanika</i>	<i>Postotak</i>
Ne treba im dugo	89	54.60
Ponekad teže zaspu	45	27.61
Teško zaspu	29	17.80

Tablica 7 Prikaz čestine bavljenja ispitanika nekim hobiem (N=163)

<i>Hobi</i>	<i>Broj ispitanika</i>	<i>Postotak</i>
Da	136	83.44
Ne	27	16.56

Tablica 8 Prikaz zastupljenosti čestine različitih hobija među ispitanicima (N=163)

<i>Hobi</i>	<i>Broj ispitanika</i>	<i>Postotak</i>
Tjelovježba	32	19.63
Čitanje	30	18.40
Boravak u prirodi	29	17.79
Individualni sport	19	11.66
Kuhanje	18	11.04
Planinarenje	18	11.04
Grupni sport	17	10.43
Vrtlarenje	3	1.84
Igranje video igara	3	1.84
Gledanje filmova	2	1.23
Učenje stranog jezika	2	1.23
Odlazak u ribolov	1	0.61
Crtanje	1	0.61
Izrada web stranica	1	0.61
Putovanja	1	0.61
Bavljenje fotografijom	1	0.61
Slobodno pisanje	1	0.61
Politička angažiranost	1	0.61

Napomena: moguće je odabrati nekoliko odgovora istovremeno\*

Tablica 9 Rezultati Bonferroni post-hoc analiza ispitivanja razlika u kontoli posla, internalnom i eksternalnom lokusu kontrole, predanosti i zadovoljstvu poslom s obzirom na stupanj rukovodeće pozicije (niži, srednji, viši)

		Stupanj rukovoditeljske pozicije	
		<i>Srednji</i>	<i>Viši</i>
Kontrola posla	<i>Niži</i>	1.00	0.05**
	<i>Srednji</i>		0.03**
Internalni lokus kontrole	<i>Niži</i>	0.13	0.00**
	<i>Srednji</i>		0.15
Eksternalni lokus kontrole	<i>Niži</i>	0.05*	0.12
	<i>Srednji</i>		1.00
Predanost	<i>Niži</i>	0.85	0.01**
	<i>Srednji</i>		0.03**
Zadovoljstvo poslom	<i>Niži</i>	0.18	0.00**
	<i>Srednji</i>		0.18

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