Neki prediktori i ishodi radne angažiranosti kod zaposlenih u visokom obrazovanju

Stijić, Marko

Master's thesis / Diplomski rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:162:870860

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

University of Zadar Institutional Repository

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište u Zadru

Odjel za psihologiju
Diplomski sveučilišni studij psihologije (jednopredmetni)

Marko Stijić

NEKI PREDIKTORI I ISHODI RADNE ANGAŽIRANOSTI KOD ZAPOSLENIH U VISOKOM OBRAZOVANJU

Diplomski rad

Zadar, 2016.

Sveučilište u Zadru

Odjel za psihologiju

Diplomski sveučilišni studij psihologije (jednopredmetni)

NEKI PREDIKTORI I ISHODI RADNE ANGAŽIRANOSTI KOD ZAPOSLENIH U VISOKOM OBRAZOVANJU

Diplomski rad

Student:

Marko Stijić

Mentorica:

prof. dr. sc. Ana Proroković

Zadar, 2016.

Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Marko Stijić,** ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Neki prediktori i ishodi radne angažiranosti kod nastavnika u visokom obrazovanju**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, 24. lipnja 2016.

S A D R Ž A J

1. UVOD 1

1. 1. Definicija radne angažiranosti 4

1. 2.Koncepti srodni radnoj angažiranosti..... 6

1. 3. Procjena radne angažiranosti 8

1. 4.Antecedenti i korelati radne angažiranosti 10

1. 5. Radna angažiranost unutar teorije zahtjeva i resursa posla 17

1. 6. Polazište, cilj, problemi i hipoteze 24

2. METODA 27

2. 1. Sudionici 27

2. 2. Instrumenti 27

2. 3. Postupak 31

3. REZULTATI 31

4. RASPRAVA 38

5. ZAKLJUČCI 48

6. LITERATURA 49

7. PRILOZI 54

NEKI PREDIKTORI I ISHODI RADNE ANGAŽIRANOSTI KOD ZAPOSLENIH U VISOKOM OBRAZOVANJU

Sažetak

Kao relativno nov i u nas slabo istražen konstrukt, radna angažiranost predstavlja pozitivan vid zaokupljenosti poslom i obično je definiramo kao pozitivno, ispunjavajuće mentalno stanje vezano uz rad koje karakterizira energičnost, predanost i zadubljenost u radne zadatke. Budući da radno angažirani pojedinci pokazuju inovativna ponašanja, inicijativu, proaktivno traže priliku da se iskažu i idu dalje od onog što se od njih traži ili očekuje, čini se korisnim istražiti odrednice radne angažiranosti, posebice one koje nalazimo u okviru modela resursa i zahtjeva na poslu, ali i neke druge, prije svega osobne i obiteljske resurse. Stoga je cilj provedene studije bio utvrditi relacije radne angažiranosti sveučilišnih nastavnika s triju hrvatskih Sveučilišta s nekim prediktorima i ishodima koji su važni i za zaposlenika i za organizaciju u kojoj radi. Sukladno očekivanju, rezultati pokazuju da su doživljena smislenost radnog zadatka, odgovornost za posao i povratna informacija o učinku pozitivno povezani s komponentama radne angažiranosti. Svoj doprinos objašnjenju radne angažiranosti imaju i temeljne samoevaluacije, kao osobni resurs, te sklad u obitelji, kao obiteljski resurs. Nadalje, u skladu s polaznom pretpostavkom, pokazalo se da su energični i predani zaposlenici ujedno i odaniji svojoj organizaciji. Praktične implikacije dobivenih nalaza zajedno s ograničenjima provedene studije i prijedlozima za iduće, u radu se detaljnije obrazlažu.

Ključne riječi: radna angažiranost, model resursa i zahtjeva na poslu, temeljne samoevaluacije, odanost organizaciji.

SOME PREDICTORS AND OUTCOMES OF WORK ENGAGEMENT AMONG HIGH EDUCATION EMPLOYEES

Summary

As a relatively new construct which is gradually gaining more attention in Croatia, work engagement represents a positive aspect of job involvement and is usually being defined as a positive,fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigour, dedication, and absorption. Since work-engaged empoyees show inovative behaviours and initiative, proactively seek for the chance to demonstrate abilities and go beyond what is being expected from them, it seems useful to investigate some determinants of work engagement, especially the ones from the job demands-resources model, but some others, such as personal and family resources as well. Hence the aim of the conducted research was to determine relations between work engagement of the University teachers from three Croatian Universitiesand some predictors and outcomes which are important both for the employee as for the organization he/she works for.As expected, results show that experienced meaningfulness of the work, experienced responsibility for work outcomes and knowledge of results are positively related to the components of work engagement. Moreover, core self-evaluations as a personal resource, and family harmony as a family resource also contribute to explanation of work engagement. In addition, the more vigorous and dedicated employees are, the more organization commitment they show. Practical implications of results along with some limitations of this study and suggestions for the further ones are being discussed.

Keywords: work engagement, job demands-resources model, core self-evaluations, organization commitment.

1. UVOD

U suvremenom svijetu rada već je neko vrijeme prisutan trend istraživanja psihološke povezanosti zaposlenika s njihovim poslom (Bakker i Leiter, 2010). Taj trend proizlazi iz činjenice da u 21. stoljeću rad sve više počiva na kreativnosti. Drugim riječima, napredak u kvaliteti ili učinkovitosti moguće je ostvariti novim idejama. Ipak, ljudi su ti koji generiraju ideje. Stoga, da bi opstale na tržištu, organizacije ne samo što trebaju talentirane zaposlenike već se moraju pobrinuti da njihovi zaposlenici ulože svoj maksimum znanja i sposobnosti u vlastiti posao.U suprotnom, dio ljudskih resursa mogao bi ostati nedostupan i neiskorišten. Kako bi izbjegle potonji scenarij, suvremene organizacije očekuju od svojih zaposlenika proaktivnost, inicijativu, odgovornost za vlastiti profesionalni razvoj te odanost standardima visoke izvedbe. Ukratko, potrebni su im energični, predani i zadubljeni djelatnici.

Upravo tri spomenuta atributa čine okosnicu konstrukta radne angažiranosti (eng. *work engagement*) (Schaufeli, Salanova, González-Romá i Bakker, 2002, prema Salanova, Del Líbano, Llorens i Schaufeli, 2013) koji navedeni autori definiraju kao pozitivno, ispunjavajuće stanje misli vezano uz posao koje karakterizira energičnost, predanost i zadubljenost. Takvo stanje, prema mišljenju autora, nije strogo specifično i kratkoročno (tranzitorno) već prožimajuće (pervazivno) i trajno (perzistentno), premda novija, dnevna istraživanja angažiranosti rekonceptualiziraju prethodno shvaćanje u korist kratkoročnosti, obzirom da se varijanca koja se može atribuirati fluktuacijama unutar osobe kreće od 44 do 72% sugerirajući da ovo pozitivno radno iskustvo značajno varira od dana do dana (Tims, Bakker i Xanthopoulou,2011).

Budući da predstavlja pozitivan vid snažne zaokupljenosti poslom (eng. *job involvement*), radna angažiranost razlikuje se od radoholizma, kao negativnog oblika snažne zaokupljenosti poslom.Ovaj potonji konstrukt obično se konceptualizira u terminima psihološke identifikacije pojedinca s njegovim poslom, tj. stupnjem u kojem je radna situacija središnja za njegov identitet (Lawler i Hall, 1970, prema Riketta i Van Dick, 2009). Nalik zaokupljenosti poslom, i odanost organizaciji(eng. o*rganizational commitment*) definirana je kao psihološko stanje privrženosti i identifikacije, pa i povezanosti pojedinca, no ovaj put ne s radnom situacijom već s organizacijom. Upravo odanostorganizaciji poprima u vremenu gospodarskih poteškoćaulogu faktora koji radnim organizacijama osigurava zadržavanje djelatnika predanih ciljevima organizacije. Povrh toga, zadržavanje takvih djelatnika u periodu nesigurnosti radnoj organizaciji može biti od višestruke koristi; jedna od njih je i

pretpostavka da će talentirani i odani djelatnici biti spremni uložiti dodatni napor koji osigurava opstanak organizacije.

Želeći identificirati potencijalne antecedenteradne angažiranosti i odanosti organizaciji, dosadašnje studije uglavnom su polazile od teorijskih okvira kao što su teorija očuvanja resursa (Gorgievski i Hobfoll, 2008; prema Bakker i Leiter, 2010) ili model karakteristika posla (Hackman i Oldham, 1974; prema Bakker i Leiter, 2010). Zajedničko objema teorijama jest pojam resursa kao aspekata posla koje ljudi vrednuju i stoga ih žele priskrbiti, zadržati i zaštititi. Demerouti i suradnici (2001; prema Bakker i Leiter, 2010) proširuju spomenutu definiciju naglašavajući protektivnu ulogu resursa u reduciranju zahtjeva posla i s njima povezanih fizioloških i psiholoških troškova, zatim funkcionalnost u postizanju radnih ciljeva te poticanje osobnog rasta, učenja i razvoja.

Rezultati provedenih studija konzistentno pokazuju da su resursi posla, kao što su socijalna podrška od kolega i nadređenih, povratna informacija o učinku, raznolikost vještina, autonomija i prilika za učenjem, transformacijsko rukovođenje, percepcija pravednosti pozitivno povezani s radnom angažiranošću (Bakker i Demerouti, 2008; Schaufeli i Salanova, 2007). K tomu, dodatni antecedenti radne angažiranosti jesu i osobni resursi poput samoučinkovitosti, nade, optimizma, samopoštovanja koje se dovodi u vezu s poslom, sposobnosti percepcije i regulacije emocija. S druge strane, zahtjevi posla odnose se na one aspekta posla koji zahtijevaju fizički i/ili psihološki napor zbog čega su povezani s određenim fiziološkim i/ili psihološkim troškovima. Crawford, LePine i Rich (2010) utvrdili su da je angažiranost tek slabo pozitivno povezana sa zahtjevima posla koji su stresni, ali ipak u nekoj mjeri udovoljavaju zaposlenikovoj znatiželji, kompetenciji i ustrajnosti; radi se o tzv. izazovima posla, kao što su odgovornost, radno opterećenje, kogntivni zahtjevi i vremenska pripravnost (žurnost). Nadalje, u skladu s modelom zahtjeva i resursa posla, resursi posla i osobni resursi postaju salijentni i postižu svoj motivacijski potencijal u situaciji kada su zaposlenici konfrontirani s visokim zahtjevima posla. Takva stanja predstavljaju „aktivne poslove“, termin koji uključuje povećanu motivaciju za učenjem i razvijanjem vlastitih vještina. Upravo kada zahtjevi posla postanu posebno izraženi (npr., visoko radno opterećenje, emocionalno zahtjevna interakcija s klijentima) vjerojatnost da će zaposlenici pokazati radnu angažiranost raste u prisutnosti resursa posla, prije svega varijabilnosti u potrebnim profesionalnim vještinama i socijalnom priznanju od strane kolega. Ti i slični resursi važna su komponenta uspješnog obavljanja posla sveučilišnih nastavnika, odnosno suočavanja sa značajnim promjenama u profesiji koja je donedavno bila percipirana kao „izdvojena iz stvarnog svijeta“ (Doyle, 2003, prema Slišković, Maslić Seršić i Burić, 2012).K

tomu valja dodati i uvriježeno mišljenje da su sveučilišni nastavnici manje izloženi stresu,što rezultati istraživanja izvora stresa kod visokoškolskih (ne samo sveučilišnih) nastavnika empirijski opovrgavaju. Nekadašnjim resursima, poput autonomije, jasnoće uloge, akademske slobode, ugovora na neodređeno te nekompetitivne kolegijalne kulture koju je obilježavalo konsenzusno donošenje odluka utemeljeno na zajedničkim vrijednostima (Kinman, 2001; Thorsen, 1996, sve prema Slišković, Maslić Seršić i Burić, 2012) nameću se brojne promjene koje su nastupile kako u visokom obrazovanju tako i u društvu općenito. Prije svega, opaža se značajan porast broja studenata uz istodobno nedovoljan porast broja nastavnika, što rezultira porastom broja radnih sati nastavnika (Cownie, 2004; Gillespie i sur., 2001, sve prema Slišković, 2011). Mali broj nastavnika prepreka je i ostvarenju cilja rada studenata u malim grupama i mentorskom radu, a situaciju dodatno otežava sve veći broj ne samo nastavnih već i administrativnih obveza koje nastavnici moraju obaviti. Niti porast plaće ne prati trend povećanja opsega djelatnosti nastavnika; suprotno, smanjenje proračuna za znanost i visoko obrazovanje, uz istovremeni zahtjev za većom kvalitetom i odgovornosti samo su neki od čimbenika koje doprinose povećanju radnog opterećenja i stresnosti radnih uvjeta, te padu zadovoljstva poslom, odanosti organizaciji kao i nižim razinama psihofiziološke dobrobiti (Cownie, 2004; Kinman, 2001, sve prema Slišković, 2011). Pod takvim okolnostima nije za isključiti pojavu sagorijevanja na poslu (eng. *burnout*) koje se povezuje s visokim zahtjevima na poslu te narušenim zdravljem. Sagorijevanje je zapravo sindrom emocionalne iscrpljenosti, depersonalizacije i reduciranog osobnog postignuća koji se pojavljuje među pojedincima koji rade s ljudima (Schaufeli i Bakker, 2004). Oba procesa (motivacijski i proces narušavanja zdravlja) empirijski su provjeravani, a rezultati ukazuju na medijacijsku ulogu radne angažiranosti između resursa na poslu i pozitivnih motivacijskih ishoda, kao što su niska stopa odsutnosti, visoka odanost organizaciji, osobna inicijativa te inovativnost na razini tima (Bakker, Demerouti i Verbeke, 2004).

Jedno od ograničenja teorije zahtjeva i resursa jest isključivi fokus na psihosocijalnu radnu okolinu kao antecedent motivacijskih i sa zdravljem povezanim ishodima. Takvim isključivanjem faktora nevezanih direktno uz posao gubi se mogućnost objašnjenja dijela varijance kriterija i u suprotnosti je s epidemiološkim istraživanjima koja su našla podršku hipotezi da i obiteljski faktori, zajedno s poslovnim, mogu utjecati na zaposlenikovu dobrobit i zdravlje (Bakker, Demerouti i Schaufeli, 2005). Autori izvještavaju o pozitivnom odnosu obiteljskih zahtjeva i iscrpljenosti kod oba spola i cinizma kod muškaraca. S druge strane, obiteljski resursi bili su povezani s radnom angažiranošću kod oba spola. Studije dnevnika i istraživanja supružnika pokazuju da je radna angažiranost zaposlenika tijekom dana značajan

prediktor njihove opuštenosti tijekom večeri (Sonnentag, 2003) te da je podjednako važna za vlastiti učinak koliko i za partnerov (Bakker i Demerouti, 2009).

Uz resurse posla, radna angažiranost u relaciji je i s osobnim resursima, odnosno pozitivnim samoprocjenama koje su povezane s fleksibilnošću i podrazumijevaju sposobnost kontroliranja i uspješnog utjecanja na okolinu (Bakker, Schaufeli, Leiter i Taris, 2008). Jedan takav osobni resurs, koji implementira samopoštovanje, generaliziranu samoefikasnost, neuroticizam i lokus kontrole, jest sveobuhvatna latentna osobina višeg reda koja je osnova motiviranog ponašanja, *temeljna samoevaluacija* (eng. *core self-evaluation*, CSE, Judge, Erez, Bono i Thoreson, 2003).Dosadašnja istraživanja temeljnih samoevaluacija pokazala su pozitivnu povezanost ovog konstruktasa zadovoljstvom s poslom (Bono i Judge, 2003) pri čemu rezultati upućuju na važnost intrinzičnih karakteristika posla. Osobe koje postižu visoki rezultat na CSE-u percipiraju svoj posao intrinzično više zadovoljavajućim u terminima karakteristika posla te se angažiraju za kompleksnije poslove u usporedbi s osobama nisko na CSE-u.Budući da se pokazalo da samoefikasnost, kao sastavnica temeljne samoevaluacije, potiče radnu angažiranost koja onda povratno povećava vjerovanje o vlastitoj samoefikasnosti, bilo bi potrebno istražiti u kakvom su odnosu konstrukti temeljne samoevaluacije i radna angažiranost. Međutim, da bismo bolje razumjeli svaki od spomenutih konstrukata potrebno je iste operacionalizirati i smjestiti u prikladni teorijski okvir.

1. 1. Definicija radne angažiranosti

Angažiranost je već neko vrijeme prilično popularan termin koji se prvo pojavio u svijetu posla (eng. *businessa*), a odnedavno i u akademskoj domeni (Schaufeli i Baker, 2010, prema Baker i Leiter, 2010). Porijeklo termina „zaposlenikova angažiranost“ (eng. *employee engagement*) nije potpuno jasno, ali postoje indicije da ga je prvi put upotrijebio Gallup u svojim istraživanjima (Buckingham i Coffman, 1990, prema Baker i Leiter, 2010). Premda se izrazi „zaposlenikova angažiranost“ i „radna angažiranost“ obično uzimaju kao istoznačnice, valja naglasiti da radna angažiranost podrazumijeva odnos zaposlenika s njegovim/njezinim poslom dok zaposlenikova angažiranost može, uz već spomenuto, uključivati i odnos s organizacijom.

Kahn (1990, prema Bakker i Leiter, 2010) je bio prvi teoretičar koji je konceptualizirao angažiranost kao poveznicu zaposlenikovog *selfa* s njegovom radnom ulogom. Rezultat toga je veliki trud koji zaposlenik ulaže u svoj posao jer se s njim identificira. Isti autor tvrdi da između osobe koja ulaže osobnu energiju (fizičku, kognitivnu i emocionalnu) u svoju radnu

ulogu, s jedne strane, i radne uloge koja omogućuje samoekspresiju, s druge strane, postoji dinamički i promjenjivi (dijalektički)odnos. Rothbard (2001, prema Bakker i Leiter, 2010) promatra angažiranost kao dvodimenzionalni motivacijski konstrukt koji uključuje pažnju (kognitivna dostupnost i količina vremena utrošena na razmišljanje o ulozi) i zadubljenost (intenzitet fokusiranosti na ulogu).

Prema dosad iznesenom, moglo bi se pretpostaviti da radna angažiranost nije sasvim poželjno stanje jer iscrpljuje zaposlenika. Ipak, Maslach i Leiter (1997) argumentiraju u prilog snažnoj distinktivnosti radne angažiranosti i sagorijevanja (eng. *burnout*). Autori se zauzimaju za gledište da je angažiranost antipod sagorijevanju. Naime, u usporedbi sa zaposlenicima koji sagorijevaju na poslu, angažirani zaposlenici su puni energije i učinkovito povezani sa svojim poslom. Umjesto percipiranja posla kao stresnog i zahtjevnog, oni ga radije vide kao izazov. Usto, energija, uključenost i efikasnost tri su karakteristike angažiranih zaposlenika koje nedostaju onima koji sagorijevaju na poslu. Preciznije, kod sagorijevanja energija se gubi i postaje iscrpljenost, uključenost prestaje i javlja se cinizam, a efikasnost prelazi u neefikasnost. Ove razlike dobivene su primjenom Maslach Inventara sagorijevanja (MBI, Maslach, Jackson i Leiter, 1996, prema Maslach i Leiter, 1997). Angažirane osobe na ovom instrumentu postižu niske rezultate na iscrpljenosti i cinizmu, a visoke na profesionalnoj efikasnosti. Sukladno tomu, radna angažiranost je nezavisni koncept koji je negativno povezan sa sagorijevanjem. Konačno, Schaufeli, Salanova,González-Romá i Bakker (2002, prema Matjačić, 2010) definiraju radnu angažiranost kao pozitivno, ispunjavajuće stanje misli vezano uz posao koje karakterizira energičnost, predanost i zadubljenost.

Komponentu energičnosti (eng. *vigor*) možemo opisati kao visoku razinu energije i mentalne prilagodljivosti (resilijentnosti) radu, spremnost ulaganja truda i ustrajnosti u vlastiti rad, unatoč poteškoćama. Predanost (eng. *dedication*) je odlika onih zaposlenika koji su snažno involvirani u vlastiti rad i pritom doživljavaju osjećaj značaja, entuzijazma, inspiracije, ponosa i izazova. Zadubljenost (eng. *absorption*) se odnosi na potpunu usredotočenost i sreću zbog okupiranosti radom. Za zadubljenog zaposlenika vrijeme prolazi brzo, a odvajanje od posla istomu predstavlja teškoću.

Sada je već jasnije da energičnost i predanost predstavljaju izravnu suprotnost iscrpljenosti i cinizmu, dvama sržnim simptomima sagorijevanja. Energičnost i iscrpljenost valja promatrati kao dva suprotna pola kontinuuma zvanog „energija“, kao što i predanost i cinizam pripadaju suprotnim polovima kontinuuma „identifikacije“ (González-Romá, Schaufeli, Bakker i Lloret, 2006). Shodno tomu, radnu angažiranost obilježava visoka razina energije i snažna identifikacija s radom dok za sagorijevanje vrijedi suprotno, niska razina energije i slaba

identifikacija s radom. Što se tiče treće konstituirajuće komponente radne angažiranosti, zadubljenosti, autori su je odlučili uvrstiti na temelju dubinskih intervjua sa zaposlenicima iako daljnja istraživanja trebaju provjeriti je li zadubljenost uistinu sržni aspekt radne angažiranosti ili ishod energije i identifikacije (Bakker, Albrecht i Leiter, 2011).

Rezimiramo li dio posvećen definiciji radne angažiranosti, primijetit ćemo da u poslovnom kontekstu ključnu točku angažiranosti čini organizacija, dok se istodobno u akademskoj domeni Kahn (1990, prema Bakker i Leiter, 2010) zalaže za radnu ulogu kao referentnu točku ovog konstrukta. Treće je gledište da radna angažiranost stoji kao pozitivna antiteza sagorijevanju. Međutim, općeprihvaćena definicija radne angažiranosti sastoji se od bihevioralno-energične (energičnost), emocionalne (predanost) i kognitivne (zadubljenost) komponente.

Koliko god se činila smislenom i prihvaćenom, ovako definiranu radnu angažiranost i dalje je moguće zamijeniti za neki od sličnih koncepata. Zato je važno znati razlučiti radnu angažiranost od sličnih (srodnih) koncepata prisutnih u terminologiji organizacijske psihologije.

1. 2. Koncepti srodni radnoj angažiranosti

Pitanje na koje ćemo pokušati dati odgovor u ovom odjeljku jest ima li koncept radne angažiranosti vrijednost povrh one koju već nalazimo kod znanih, srodnih koncepata. Moguće je izdvojiti barem osam takvih koncepata koje svrstavamo u ponašanja (ponašanje izvan uloge /eng. *extra-role behavior*/, osobna inicijativa /eng. *personal initiative*/), vjerovanja (odanost organizaciji, zaokupljenost poslom) ili afekt (zadovoljstvo poslom, pozitivna afektivnost). Navedene kategorije konstrukata promatraju se bilo kao prototip radne angažiranosti ili kao oznaka za komparabilna, složenija psihološka stanja, kao što su preplavljenost (očaravajuća obuzetost, eng. *flow*) i radoholizam (Bakker i Leiter, 2010).

1) Ponašanje izvan uloge (eng. *extra-role behavior*) – konstrukt poznat i kao odgovorno organizacijsko ponašanje (eng. *organizational citizenship behavior*); ponašanja koja uobičajeno nisu dio opisa radnih zadataka. Ipak, granice između ponašanja karakterističnih za ulogu (formalno propisana ponašanja koja omogućuju postizanje ciljeva organizacije) i ponašanja izvan uloge prilično su nejasne. Radno angažirani zaposlenici mogu, ali i ne moraju se nužno ponašati u skladu s onim što zovemo

ponašanje izvan uloge pa ono zato i nije sastavnica radne angažiranosti (Bakker, Albrecht i Leiter, 2011).

2) Osobna inicijativa (eng. *personal initiative*) – riječ je o konstruktu koji su opisali Frese i Fay (2001, prema Bakker i Leiter, 2010), a uključuje ponašanja koja započinje sam pojedinac, proaktivnost i upornost (perzistentnost). Budući da prelazi granice normalnog, očitog ili svakodnevnog u kvaliteti posla, osobna inicijativa veže se uz bihevioralnu komponentu energičnosti, kao šireg koncepta radne angažiranosti.
3) Zaokupljenost poslom (eng. *job involvement*) – Lodahl i Kejner (1965, prema Bakker i Leiter, 2010) govore o zaokupljenosti poslom kao o stupnju u kojem se osoba psihološki identificira sa svojim poslom ili značajem koji posao ima za njenu sliku o sebi. Kao očita suprotnost cinizmu, zaokupljenost poslom sličan je radnoj angažiranosti, ali ne i identičan.
4) Odanost organizaciji (eng. o*rganizational commitment*) – psihološko stanje privrženosti i identifikacije, pa i povezanosti pojedinca s organizacijom. Kao takvo, razlikuje se i od zaokupljenosti poslom, ali i radne angažiranosti kod koje je zaposlenik *per definitionem* zaokupljen radnom ulogom ili samim radom.
5) Zadovoljstvo poslom (eng. *job satisfaction*) – ugodno ili pozitivno emocionalno stanje koje proizlazi iz procjene nečijeg posla. Usporednom analizom dolazimo do zaključka da je kod zadovoljstva poslom naglasak na afektu prema radu dok je kod angažiranosti u fokusu zaposlenikovo raspoloženje na poslu. Također, uz zadovoljstvo vezujemo nižu aktivaciju (smirenost, spokoj, relaksaciju), dok angažiranost podrazumijeva višu aktivaciju (entuzijazam, alertnost, uzbuđenost).
6) Pozitivna afektivnost (eng. *positive affectivity*) – za razliku od radne angažiranosti, kao o domeni specifičnom psihološkom stanju, pozitivna afektivnost je dispozicijska crta neovisna o kontekstu. Polazeći od Skale pozitivnog afektiviteta (PANAS, Watson, Clark i Tellegen, 1988, premaBakker i Leiter, 2010), markeri pozitivnog afekta uključuju, *inter alia,* i ove pridjeve: alertan (zadubljenost), entuzijastičan (predanost), odlučan (energičnost)... Opravdano je, dakle, očekivati da su neki zaposlenici dispozicijski spremniji pokazati veću radnu angažiranost nego drugi.
7) Preplavljenost (eng. *flow*) – ovo stanje optimalnog iskustva čine usmjerena pažnja, jasan um, jedinstvo uma i tijela, potpuna kontrola, gubitak samosvjesti, vremenska distorzija i intrinzična ugoda (Csikszentmihalyi, 1990, prema Bakker i Leiter, 2010). Takav opis preplavljenosti podsjeća na potpunu zadubljenost u radu, ali, prije nego prožimajuće

(pervazivno) i trajno (perzistentno)stanje uma, preplavljenost se javlja kod specifičnih i kratkotrajnih iskustava.

8) Radoholizam (eng. *workaholism*) – radoholičari su, u usporedbi s angažiranim zaposlenicima, kompulzivni i ovisni o radu. Oni ne rade naporno jer rad doživljavaju izazovnim i zabavnim nego to čine iz snažnog unutarnjeg poriva koji ne mogu kontrolirati.

Imajući bolji uvid u odnos radne angažiranosti i njoj srodnih koncepata, možemo kazati da je radna angažiranost konstrukt različit od onih koje već nalazimo u literaturi pa samim time i posjeduje dodatnu vrijednost. Iduće pitanje koje traži odgovor jest kako izraziti tu dodatnu vrijednost, odnosno kako procijeniti radnu angažiranost.

1. 3. Procjena radne angažiranosti

Ovisno o konceptualizaciji, različiti instrumenti postoje za procjenu radne angažiranosti, kako u primijenjenim istraživanjima tako i u znanstvene svrhe. Međutim, da bismo neki instrument mogli nazvati mjerom angažiranosti, on mora imati jasno teorijsko uporište, konzistentnost s pripadajućom definicijom, statističku evidenciju kao podršku valjanosti i pouzdanosti te praktičnu svrhovitost u organizacijskom kontekstu (Macey i Schneider, 2008, premaBakker, Albrecht i Leiter, 2011). Primjer instrumenta koji udovoljava navedenim zahtjevima jest Utrecht Skala radne angažiranosti (UWES, Schaufeli i sur., 2002, prema Bakker i Leiter, 2010). UWES se sastoji od subskala za svaku od dimenzija angažiranosti (energičnost, predanost i zadubljenost), a njena je validacija provedena u nekoliko europskih država, Sjevernoj Americi, Africi, Aziji i Australiji. Dosadašnja istraživanja dosljedno upućuju na opravdanost pretpostavljene trofaktorske strukture podataka i njenu superiornost u odnosu na alternativne faktorske modele. Također, koeficijenti interne konzistencije triju subskala redovito pokazuju zadovoljavajuće vrijednosti.

Pored već potvrđenih prednosti UWES-a, neka razmišljanja vezana uz ovu skalu zaslužuju veću pažnju. Primjerice, ukoliko je prevelika angažiranost potencijalno nepoželjna (ima negativne posljedice), treba li u mjere angažiranosti uključiti i iskustva koja sežu od sagorijevanja do angažiranosti. Jednostavnije rečeno, možda bi angažiranost bilo ispravnije procijeniti širim spektrom mjera, kao što suOldenburg Inventar sagorijevanja (OLBI; Demerouti i Bakker, 2008, premaBakker i Leiter, 2010), ili Maslach Inventar sagorijevanja (MBI; Maslach, Jacksoni Leiter, 1996, prema Bakker i Leiter, 2010). Pod pretpostavkom da radna angažiranost može biti posebno važna zaposlenicima koji doživljavaju probleme i

osjećaju potrebu za poboljšanjem i promjenom, vjerojatno je da takvo iskustvo prate i negativne emocije, ali i negativne misli. O tome, pak, valja voditi računa pri elaboraciji sržnih komponenti konstrukta.

Sljedeći problem s mjerenjem angažiranosti tiče se načina na koji bi odgovori u upitnicima trebali biti iskazani. U osnovi ovog problema jest dvojba je li, iz vremenske perspektive, radna angažiranost stanje (osjećaj energije i zadubljenosti) ili crta koja odražava stabilne i pozitivne poglede na život i rad. Uzmimo za primjer česticu u nekom upitniku koja glasi: „*Kako se snalazite na poslu*?“ Iz pozicije stanja ili gledišta unutar osobe, odgovor na ovo pitanje ovisio bi o tome koliko se osoba osjeća radno angažiranom određenim danima, odnosno zašto tada ima taj osjećaj, a drugim danima nema. Suprotno tome, iz pozicije crte ili gledišta između osoba, možemo se zapitati zašto se neke osobe osjećaju radno angažiranima, a druge ne. Ovisno o tome prihvatimo li definicije nekih autora koji o radnoj angažiranosti govore kao o relativno dugotrajnom stanju tijekom vremena i time eksplicite ignoriramo više temporalne oblike radne angažiranosti koji pokazuju fluktuacije unutar osoba i relativno kratkih perioda vremena, nameće se pitanje jesu li skale za procjenu radne angažiranosti valjane za mjerenje angažiranosti, ali ovaj put konceptualizirane kao više tranzitornog iskustva. Sve veće zanimanje istraživača za dnevnim promjenama radne angažiranosti potječe od činjenice da je većina prethodnih studija koristila nacrt između ispitanika kojim nije moguće objasniti zašto i visoko angažirani zaposlenici mogu imati „loš“ dan, odnosno zašto pokazuju ispodprosječni ili slab učinak. Bolji uvid u temporalne obrasce iskustava i ponašanja povezanih s radom pruža nam nacrt unutar ispitanika. Studije koje su primijenile ovaj nacrt pokazale su da postoje dani kada su zaposlenici energičniji, zadubljeniji i predaniji u odnosu na neke druge dane te da uprosječivanjem ovih situacija možemo procijeniti opću razinu radne angažiranosti (Sonnentag i sur, 2010, prema Bakker, Albrecht i Leiter, 2011). Autori se zauzimaju za perspektivu angažiranosti kao stanja što argumentiraju nalazom da 30% do 40% ukupne varijance objašnjava intraindividualna razina dok 60% do 70% varijance nalazimo na interindividualnoj razini.

S obzirom na vremenski okvir kakav nalazimo u česticama UWES skale („nekoliko puta u mjesecu“), teško je procijeniti koliko čestice uspijevaju zahvatiti dnevne varijacije u energičnosti i predanosti. Preporuka je budućim istraživanjima dorada već postojećih skala s alternativnim oblicima odgovora čime bi se postigla obuhvatnija procjena angažiranosti tijekom različitih vremenskih okvira i konteksta. U konačnici, revidirane mjere radne angažiranosti trebale bi uključiti i pozitivne i negativne aspekte psiholoških stanja, a vremenski okviri morali bi udovoljiti i kratkotrajnim i dugotrajnim periodima.

1. 5. Antecedenti i korelati radne angažiranosti

Vidjevši da angažiranost pokazuje promjene u funkciji radnog tjedna, možemo se zapitati koja su obilježja klime koja podupire angažiranost, tj. pod kojim će uvjetima zaposlenikova percepcija formalne i neformalne organizacijske strukture, pravila i procedura kao onih koji su nagrađivani i očekivani poticati radnu angažiranost. Maslach i Leiter (2008, prema Bakker, Albrecht i Leiter, 2011) identificirali su šest područja povezanih sa sagorijevanjem i angažiranosti. To su radno opterećenje, kontrola, nagrade, okruženje, pravednost i vrijednosti. Osiguravanjem suportivne, uključujuće i izazovne klime kojom zaposlenici zadovoljavaju svoje potrebe za autonomijom, kompetencijom i povezanošću, raste vjerojatnost da će zaposlenici odgovoriti povećanim ulaganjem vremena i energije te psihološkom uključenošću u rad organizacije.

Podjednako je važna i uloga organizacijskog rukovodstva na razvoj angažiranosti. Uz osobinski i situacijski pristup rukovođenja, trenutačno dominantne teorije u ovom području jesu one koje objašnjavaju kako rukovoditelji mogu ostvariti iznimne rezultate povećavajući motiviranost i odanost podređenih. Yukl (2007) osobito korisnim i vrijednim drži transformacijski stil rukovođenja kojim vođe mijenjaju vrijednosti i mobiliziraju energiju zaposlenika motivirajući ih da postižu rezultate iznad vlastitih očekivanja. Zaposlenici takve rezultate obično i postižu jer se dive svojim rukovoditeljima, cijene ih i vjeruju im, a zbog identifikacije s vođom, skloni su oponašati vođina ponašanja. Rukovoditelji, pak, posvećuju pažnju potrebama svakog zaposlenika, pružaju izazov svakom od njih te stimuliraju kreativnost i inovativnost podređenih. Pod takvim okolnostima, za pretpostaviti je da će i zaposlenik biti visoko radno angažiran. Bakker, Albrecht i Leiter (2011) ispitali su može li transformacijsko rukovođenje povećati zaposlenikovu radnu angažiranost posredno, putem povećanja samoefikasnosti i optimizma, na dnevnoj razini. 42 zaposlenika ispunila su upitnik, a potom i dnevnik za 5 radnih dana. Rezultati su pokazali da optimizam, ali ne i samoefikasnost, djelomično posreduje u odnosu između transformacijskog rukovođenja i radne angažiranosti. Zahvaljujući većem optimizmu, zaposlenici su bili energičniji, zadubljeniji i predaniji radu.

Znajući da su neki zaposlenici više, a drugi manje angažirani, istraživači su nastojali provjeriti možemo li utjecati na proces ekspanzije radne angažiranosti na sve članove radnog tima. Budući da u većini organizacija radni učinak predstavlja rezultat kombiniranog napora pojedinih zaposlenika, za očekivati je da bi utjecaj angažiranijih zaposlenika na one manje angažirane mogao povećati učinkovitost tima. Upravo su tu hipotezu testirali Bakker, van

Emmerik i Euwema (2006, premaBakker, Albrecht i Leiter, 2011) i u uzorku od 2229 policijskih pozornika našli da je radna angažiranost na timskoj razini povezana s radnom angažiranošću svakog pojedinog člana tima (energičnošću, predanošću i zadubljenošću) i nakon kontrole individualnih zahtjeva posla i resursa. Ovaj nalaz sugerira da angažirani zaposlenici koji su svoj optimizam, pozitivne stavove i proaktivna ponašanja uspjeli prenijeti na kolege, ujedno su i kreatori pozitivne klime u timu, neovisno o zahtjevima i resursima kojima su bili izloženi.

Ukoliko već radno angažirani zaposlenici prenose svoju angažiranost i na druge članove radnog tima, čini se logičnim ispitati na koji način ovi prvi nastoje sačuvati angažiranost od eventualnih gubitaka te koju ulogu u tom procesu imaju faktori nevezani (ili barem manje vezani) uz posao (primjerice, socijalna podrška od obitelji ili prijatelja). Na radnom mjestu, proces konzervacije uključuje aktivno sudjelovanje, oblikovanje („krojenje“) i proširivanje iskustava koja se događaju svakom zaposleniku, samo što radno angažirani ne dopuštaju da im se posao tek tako dogodi; oni mijenjaju njegov dizajn birajući zadatke, pregovarajući o sadržaju svojih poslova i pridajući značenje zadacima ili poslovima (Parker i Ohly, 2008, prema Bakker i Leiter, 2010). Takav proces utjecaja na posao sastoji se od fizičkih i kognitivnih strategija koje se manifestiraju u obliku i broju radnih zadataka, odnosno u percepciji posla. Angažirani zaposlenici vjerojatno su više motivirani za proaktivno mijenjanje resursa i zahtjeva posla kako bi postigli optimalni radni učinak. Ipak, primjetno inzistiranje na psihosocijalnoj radnoj okolini kao antecedentu motivacijskih ishoda i zanemarivanje faktora nevezanih uz posao, potaknuli su neke autore na razmatranje važnosti i ovih drugih faktora. U longitudinalnoj studiji na finskim stomatolozima, Hakanen, Schaufeli i Ahola (2008) željeli su testirati održivost predikcija modela resursa i zahtjeva poslapritom uzimajući u obzir i obiteljske resurse i zahtjeve. Sukladno uobičajenom poimanju resursa, i resursi posla obuhvaćaju fizičke, psihološke, socijalne ili organizacijske aspekte posla koji mogu umanjiti zahtjeve posla i s njima povezane troškove (fiziološke i psihološke). Pozitivna strana resursa jest i njihova funkcionalnost u postizanju radnih ciljeva te poticanju osobnog rasta, učenja i razvoja. S druge strane, zahtjevi posla zajednički su nazivnik za one aspekte koji zahtijevaju izraziti fizički i/ili psihološki napor zbog čega ih povezujemo s već navedenim troškovima. Premda rezultati nekih epidemioloških studija pokazuju da i radni i obiteljski faktori mogu utjecati na zaposlenikovu dobrobit (Chandola i sur., 2004, prema Hakanen, Schaufeli i Ahola, 2008), potonja studija iz 2008. nije našla evidenciju o utjecaju obiteljskih resursa i zahtjeva na radnu angažiranost, izvan utjecaja resursa i zahtjeva posla. Izostanak pozitivne povezanosti obiteljskih resursa s radnom angažiranošću kod oba spola, ali

i negativne povezanosti emocionalnih obiteljskih zahtjeva s angažiranošću žena, sugerira da su obiteljske, u usporedbi, s poslovnim karakteristikama slabije povezane s angažiranošću zaposlenika. Iz ovoga slijedi da je za zaposlenikovu dobrobit važnije povećati dostupnost resursa posla (zadovoljavanjem zaposlenikovih bazičnih, ali i potreba višeg reda) čime će se povećati i radna angažiranost te smanjiti zahtjeve posla, što služi kao prevencija sagorijevanja na poslu. Kombinacija visokih zahtjeva posla i povećani rizik sagorijevanja ne samo što vodi gubitku resursa nego ima i negativne reperkusije na obiteljski život (slabije suočavanje s obiteljskim zahtjevima kao što su čuvanje djece, čišćenje kuće...).

Većina dosad iznesenih argumentata nedvojbeno ide u prilog hipotezi o dobrobiti radne angažiranosti. Psihološki kapital, kreiranje vlastitih resursa, bolji radni učinak te zadovoljni klijenti primjeri su dobre strane angažiranosti. To, međutim, još uvijek ne znači da radna angažiranost nema svojih nedostataka. Nalik visokom samopoštovanju koje može dovesti do podcjenjivanja vremena potrebnog za postizanje cilja, i pretjerana radna angažiranost može imati negativne posljedice. Premdasu Mäkikangas, Schaufeli, Tolvanen i Feldta (2013) našli empirijsku potvrdu da angažirani menadžeri nisu radoholičari, oni mogu postati angažirani u radu u toj mjeri da svoj rad donose doma. Zbog nesklada u odnosu rad-život može doći do otežanog oporavka od nekih zdravstvenih problema, ali i do novih, ozbiljnijih. Posebno ugroženi jesu zaposlenici s tipom A ličnosti, tj. pretjerano ambiciozni, kompetitivni, nestrpljivi i hostilni ljudi koji su uvijek pod vremenskim pritiskom (Friedman iRosenman, 1974, prema Hallberg, Johansson i Schaufeli, 2007). Prema nekim opisima, tip A ličnosti možemo nazvati i anksioznom angažiranošću i to na temelju ekstrinzično motiviranog ponašanja usmjerenog ka postizanju priznanja od drugih.

Prvotno predstavljen kao globalni konstrukt, tip A ličnosti revidiran je u skladu sa zapažanjima da su njegove dvije dimenzije, težnja ka uspjehu i iritabilnost/nestrpljivost, različito povezane sa zdravljem i učinkom (Hallberg, Johansson i Schaufeli, 2007). Navedeni autori došli su do spoznaje da u pogledu učinka, zaposlenici s tipom A ličnosti ostvaruju izvrsne rezultate što najvjerojatnije proizlazi iz njihove pretjerane ambicioznosti i predanosti; više se trude i tako maksimaliziraju šanse za uspjehom. Dodatni nalaz studije jest da su ova ponašanja u korelaciji s radnom angažiranošću te da nisu nužno maladaptivna, što i potvrđuju rezultati studija koje su odbacile hipotezu o povezanosti težnje ka uspjehu i zdravstvenog pogoršanja (Day i Jreige, 2002; Mellam i Espnes, 2003, sve prema Hallberg, Johansson i Schaufeli, 2007).

Dimenzija tipa A ličnosti koja je ponajviše odgovorna za nastanak kardiovaskularnih oboljenja, psihosomatskih pritužbi, iscrpljenosti i sagorijevanja jest iritabilnost/nestrpljivost. Posebno opasna komponenta ove dimenzije jest hostilnost koja, pored inkompatibilnosti s trima komponentama angažiranosti, povećava rizik sagorijevanja i to putem negativnih efekata na raspoloženje. Da međusobno oprečni aspekti tipa A ponašanja (ambicioznost i nestrpljivost) imaju i različit (ali samostalan) doprinos objašnjenju psihofizičke dobrobiti nastavnika, pokazala je studija autorice Slišković (2012). I dok ambicioznost značajno pozitivnopredviđa psihičku dobrobit, ali ne i percepciju tjelesnog zdravlja, dotle je nestrpljivost negativno povezana s psihičkom dobrobiti i s percepcijom tjelesnog zdravlja.Ovakav obrazac rezultata upućuje na zaključak da nisu sve komponente tipa A ličnosti toksične i kontraproduktivne, premda nije nevažno za istaknuti da preopterećivanje poslom kod nestrpljivih nastavnika dovodi do zanemarivanja psihičkih i tjelesnih simptoma za vrijeme obavljanja posla.Istovremeno, valja imati određenu zadršku pri interpretaciji, s obzirom na transverzalni nacrt i subjektivnost u procjeni razine nekih parametara. Odgovor na pitanje postaje li tip A ponašanja više ili manje naglašen u funkciji razvoja sagorijevanja mogu dati tek longitudinalne studije s objektivnijim mjerama, posebice tjelesnog zdravlja.

Upravo prospektivne studije u novije vrijeme predstavljaju izvor korisnih informacija o odnosu radne angažiranosti i zdravstvenih ishoda. Hakanen i Schaufeli (2012) predstavili su rezultate sedmogodišnje studije koja je u tri navrata ispitala mogu li sagorijevanje i radna angažiranost predvidjeti depresivne simptome i zadovoljstvo životom. Naime, i negativna (sagorijevanje) i pozitivna (radna angažiranost) stanja doživljena na poslu u relaciji su s mentalnom dobrobiti i zdravljem. Odnos sagorijevanja i depresije nije u potpunosti jasan jer su simptomi sagorijevanja (fizički umor, emocionalna iscrpljenost i gubitak motivacije) vezani uz posao i situacijski specifični dok su depresivni simptomi, u pravilu, difuzno raspoređeni na sve situacije i sfere života. Premda distinktivna, ova negativna stanja afektiviteta međusobno su povezana na način da pojačavaju jedan drugoga što su demonstrirali Ahola i Hakanen (2007, prema Hakanen i Schaufeli, 2012). Njihovi rezultati pokazuju da od onih stomatologa koji su u prvom mjerenju imali simptome sagorijevanja, ali ne i depresivne simptome, 23% je izjavilo da primjećuje depresivne simptome u idućem mjerenju. Slično tome, od onih koji su u prvom mjerenju imali depresivne simptome, ali ne i simptome sagorijevanja, 63% razvilo je simptome sagorijevanja tri godine kasnije. Kako bi se približili otkrivanju kauzalnog odnosa između depresivnih i simptoma sagorijevanja, Hakanen i Schaufeli (2012) testirali su hipotezu „prelijevanja“ pozitivnih i negativnih stanja vezanih uz posao na pozitivnu (zadovoljstvo životom) i negativnu (simptomi depresije) opću dobrobit.

Prema njihovim rezultatima, sagorijevanje predviđa depresivne simptome u periodu od 3 do 4 godine, a ne obrnuto. Na temelju prospektivne naravi i triju mjerenja u periodu od sedam godina, ova studija daje empirijsku potvrdu hipotezi da je sagorijevanje vjerojatno faza u razvoju depresije. S druge strane, angažiranost predstavlja protektivni faktor u razvoju depresije, osobito dimenzija energičnosti. Pored energičnosti, koja izostaje u pojavi depresivnosti, percipirana kontrola također je faktor koji ima medijacijsku ulogu između izvora i posljedica stresa, ali i stresora i depresije kod adolescenata u siromašnim urbanim područjima (Deadorff, Gonzales i Sandler, 2003, prema Slišković, Maslić Seršić i Burić, 2011). Navedene autorice proučavale su odnos lokusa kontrole i stresa u radukod sveučilišnih nastavnika pri čemu su utvrdile da lokus kontrole u poslu djelomično posreduje u odnosu između izvora stresa i zadovoljstva poslom i organizacijom. Dobiveni rezultati ipak su u skladu s teorijskom pretpostavkom da česta izloženost intenzivnim nekontroliranim stresorima dovodi do očekivanja da niti jedan oblik ponašanja koji osobi stoji na raspolaganju neće imati utjecaja na buduće događaje što izaziva osjećaj eksternalne kontrole koja je povezana s neadekvatnim strategijama suočavanja.Promotrimo li ovaj nalaz zajedno s rezultatima prethodne studije, koja je pokazala da su u istom uzorku ispitanika žene i nastavnici u nižim zvanjima izvjestili o većim razinama stresa u radu (Slišković i Maslić Seršić, 2011), vidimo da percipirana odsutnost kontrole i poduzimanja konstruktivnog plana vodi pasivnom suočavanju sa stresorima što je posebno izraženo kod sveučilišnih nastavnica i asistenata. O tome zasigurno treba voditi računa prilikom izrade programa prevencije stresa u radu čemu bi mogle pomoći i preciznije mjere kontrolabilnosti pojedinih izvora stresa, odnosno koje bi bile kompatibilne sa stresorima u radu. S obzirom i na mogućnost postojanja različitih mehanizama određenih aspekata kontrole, objektivne i percipirane (Koslowsky, 1998, prema Slišković, Maslić Seršić i Burić, 2011), iduća istraživanja trebala bi se baviti objektivnim mjerama kontrole koja se kod sveučilišnih nastavnika može operacionalizirati na temelju njihovih akademskih zvanja.

Dobivene spoznaje iz takvih i sličnih studija mogle bi imati daljnje implikacije na razlike između sagorijevanja i angažiranosti, koja nezavisno predviđaju opću dobrobit, odnosno imaju inkrementalnu valjanost *vis-à-vis* jedno drugoga, što je u skladu s teorijom očuvanja resursa koja pretpostavlja da sagorijevanje nastaje zbog dugotrajnih prijetnji resursima energije ili stvarnih gubitaka energije (velika ulaganja u posao – mali dobici). Za razliku od spirale gubitaka koja je tipična za sagorijevanje, kod angažiranosti nalazimo spiralu dobitaka koja povećava samoefikasnost i optimizam te obogaćuje odnos rad-obitelj. U području obrazovanja, autorica Knežević (2016) istražila je doprinose percipirane podrškeravnatelja i

radne motivacije (radne angažiranosti i samoefikasnosti) objašnjenju zadovoljstva poslom i sagorijevanja na poslu kod učitelja.Dobiveni rezultati podupiru poznatu spiralu dobitaka budući da učitelji koji percipiraju više podrške od ravnatelja te su više radno motivirani izvješćuju o većem zadovoljstvu poslom. Percipirana podrška ravnatelja, samoefikasnost i radna angažiranost pokazali su se značajnim prediktorima sagorijevanja na poslu kod učitelja, pri čemu su oni učitelji koji percipiraju manje podrške od ravnatelja te su manje radno motivirani izvještavali o većem sagorijevanju na poslu.

Na kraju, ostaje zaključiti da bi najbolji način prevencije zaposlenika od depresivnih simptoma i povećanja zadovoljstva životom bio fokusiranje na oba faktora, no isto tako i na važnost socijalne podrške i drugih osobnih resursa čime bi se smanjio rizik sagorijevanja i izgradila radna angažiranost.

Spram sagorijevanja kao nozološkog termina, radoholizam je manje negativno stanje velikog ulaganja u posao koje je podjednako važno razlikovati od radne angažiranosti. Zajednička im je karakteristika spremnost na veliko ulaganje u rad, samo što radoholičari ulažu veliki napor uz negativni afekt, dok angažirani čine isto, ali uz pozitivni afekt. Možda najbolji način razlikovanja ovih koncepata jest uočavanjem odnosa svakog od njih s indikatorima dobrobiti i radnog učinka. Shimazu i suradnici (2009, 2012, prema Shimazu, Schaufeli, Kamiyama i Kawakami, 2014) utvrdili su da je radoholizam povezan s (budućom) narušenom dobrobiti (povećana incidencija zdravstvenih problema, nisko zadovoljstvo životom) i slabim radnim učinkom, dok je radna angažiranost povezana s (budućom) dobrobiti (smanjena incidencija zdravstvenih problema, visoko zadovoljstvo životom) i iznadprosječnim radnim učinkom. Problem kod ovih (i sličnih) studija jest njihova transverzalna priroda ili kratak period ponovljenih mjerenja čime se otežava pojašnjavanje dugoročnih efekata radoholizma i radne angažiranosti. Taj problem nastojali su riješiti Shimazu, Schaufeli, Kamiyama i Kawakami (2014) replikacijom dosadašnjih nalaza o distinktivnosti angažiranosti i radoholizma ponovljenim mjerenjima u dvogodišnjem intervalu. Neki od nalaza provedene studije kazuju nam da su spomenuta dva konstrukta različita te da među njima gotovo nema preklapanja (dijele 7.8% varijance). Radoholizam se još jednom pokazao kao prediktor narušenog zdravlja i smanjenog zadovoljstva životom, ali ne i lošijeg radnog učinka. Suprotno tome, angažiranost je bila povezana s poboljšanim zdravljem, zadovoljstvom životom i radnim učinkom. Prije nego ukažemo na važnost prevencije radoholizma i poticanja angažiranosti, treba biti svjestan ograničenja studije, kao što su samoizvještajne mjere, specifična populacija zaposlenika koja priječi svaku generalizaciju na druge profesije i u drugim državama, ali i pristranosti uzorka

zaposlenika koji se odazove idućem mjerenju. Naime, u narednom mjerenju postoji mogućnost pristranosti u procjenjivanim relacijama, u smislu da je, u usporedbi s onima koji su odustali od drugog mjerenja, u uzorku preostalih zaposlenika podcijenjen odnos radoholizma i angažiranosti s radnim učinkom.

Da bismo reducirali takve greške, poželjno je poznavati tipologiju zaposlenika i njihove dobrobiti, a upravo su tu temu istražili Salanova, Del Líbano, LlorensiSchaufeli (2013). Njihov rad svrstavamo u područje zdravstvene psihologije rada i provenijencije koja zagovara istraživanje ljudskih snaga i optimalnog funkcioniranja. Autori su u uzorku od 786 zaposlenika identificirali četiri tipa zaposlenikove dobrobiti (opušteni ili od-9-do-5 tip, radno angažirani ili entuzijastični, radoholični ili napeti te „sagorjeli" ili umorni) i pokazali da dimenzija „ugode" (valencija) ima glavnu ulogu u taksonomiji. Kao kontinuum koji seže od negativnog afekta (ljutnja, strah, nervoza) do pozitivnog afekta (entuzijazam, energija, sreća), valencija nam govori koliko dobro se pojedinac osjeća. Druga po važnosti dimenzija integrativnog modela radne dobrobiti, energičnost, zaslužna je za najmanju nejasnoću uloge te najveću kontrolu nad poslom, mentalnu kompetenciju i odanostorganizaciji kod radno angažiranih zaposlenika, tj. onih čija je energičnost snažno izražena. Također, visoka energičnost dobar je prediktor povoljne samoprocjene zdravlja vjerojatno zbog povećanog pozitivnog afekta, koji ima salutogeni učinak u imunološkom sustavu, te usvajanja zdravih životnih navika. I dok radno angažirani uživaju u dobrom zdravlju te povoljnom socijalnom i radnom okruženju, „sagorjeli" zaposlenici doživljavaju najveće zahtjeve posla, a istodobno najmanje osobne i resurse posla. Pored rutinizirane prirode posla, niske percipirane organizacijske kvalitete i niske emocionalne kompetencije, „sagorjeli" također pokazuju i najmanji intrinzični interes za posao i najveću intenciju napuštanja organizacije.

Iduća skupina zaposlenika, radoholičari (napeti) zahtjeve posla procjenjuju nešto povoljnije nego skupina „9-do-5" (opušteni), češće doživljavaju pozitivne emocije te pokazuju manju sklonost napuštanja organizacije. Ove dvije skupine, pak, slično gledaju na resurse posla, kao što je kontrola nad poslom. Pravi profil radoholičara katkad nam nije ni poznat jer ta skupina zaposlenika nerijetko ostavlja bolji dojam na druge ljude uslijed negiranja vlastite kompulzivnosti i projekcije zabrinutosti oko iste drugim ljudima. Problem, drugim riječima, nije u njima već u ljudima oko njih koji primjećuju promjene u ponašanju radoholičara. Konačno, kod posljednje skupine, „9-do-5", nalazimo neravnotežu između percipiranih zahtjeva i resursa što može negativno utjecati na njihovu radnu dobrobit i motivaciju za radom. Prema teoriji interakcije sistema ličnosti (Kuhn, 2000, prema Salanova, Del Líbano, LlorensiSchaufeli, 2013), ishod, kao što je smanjena dobrobit zaposlenika, postaje vrlo

vjerojatan ukoliko zaposlenici ne uspiju zadovoljiti svoje potrebe ili postići implicitne motive. Razlog zašto se „9-do-5“ skupina zaposlenika obično ne osjeća dobro (štoviše, često imaju psihosomatske pritužbe) možda upravo leži u spomenutom disbalansu i smanjenom izazovu (više je resursa nego zahtjeva posla) što, uz prisutne visoke vještine, može voditi nemogućnosti nalaženja prilika za postizanje izvrsnih rezultata.

Poznavanjem ove taksonomije dobrobiti zaposlenika postaje jednostavnije procijeniti četiri tipa zaposlenika. Oslanjajujući se na sržne dimenzije, afektivnu i kognitivnu (energičnost, ugoda, izazov, vještine i identifikacija) te poznavanjem broja radnih sati svakog zaposlenika, zahtjeva njegova posla, osobnih i resursa posla, razvoj prikladnih strategija jačanja ljudskih resursa, koje počivaju na razrađenim teorijskim pristupimaumnogome je olakšan.

1. 5. Radna angažiranost unutar teorije zahtjeva i resursa posla

Kako je već rečeno, stručnjaci s područja upravljanja ljudskim resursima obično se oslanjaju nakoherente teorijske okvire koji razmatraju neki konstrukt s obzirom na antecedente i ishode koji su s njim povezani. Primjer takve konceptualizacije simultanog objašnjenja dobrobiti (radna angažiranost), s jedne strane, i narušenosti zdravlja zaposlenika (sagorijevanje), s druge, predstavlja teorija zahtjeva i resursa posla.

Teorija zahtjeva i resursa posla (Bakker i Demerouti, 2014; Demerouti i Baker, 2011) jest organizacijska teorija koja potječe iz istraživanja stresa u radu. Polazište ove teorije čini pitanje zašto neki zaposlenici gube entuzijazam za radom i počinju doživljavati sagorijevanje (eng. *burnout*). Tijekom proteklih 15 godina, teorija je postala popularna zahvaljujući, između ostalog, mogućnosti predikcije radne angažiranosti i radnog učinka. Štoviše, na temelju trenutnog oblika teorije moguće je ustanoviti ona ponašanja koja u funkciji vremena vode sagorijevanju ili angažiranosti (npr. eng. *selfundermining* i *job crafting*). Nekoliko je ključnih pretpostavki na kojima počiva ova teorija, a koje su u većoj ili manjoj mjeri već bile predstavljene u radu. Ipak, čini se važnim taksativno navesti svaku od njih i povezati ih s ciljem i problemima koji su u fokusu ovog rada.

Prvo, u osnovi teorije nalazimo dva pojma koja karakteriziraju radnu okolinu, zahtjeve posla i resurse posla. Zahtjevi posla odnose se na aspekte radnog konteksta koji troše energiju, uključuju pritisak, kompleksnost zadatka i nejasnoću uloga. Suprotno, resursi posla odnose se na aspekte radnog konteksta koji olakšavaju zaposlenicima suočavanje sa zahtjevima posla, zadovoljavanje bazičnih psiholoških potreba i postizanje organizacijskih ciljeva. Neki

primjeri resursa posla jesu socijalna podrška, autonomija, značajnost zadatka (opseg u kojemu dio posla koji može biti identificiran zahvaća druge unutar ili izvan organizacije).

Drugo, teorija uzima u obzir jedinstveni doprinos zahtjeva i resursa posla zaposlenikovoj dobrobiti. Preciznije rečeno, smatra se da dvije kategorije radnih uvjeta započinju dva različita procesa. Zahtjevi posla okidač su procesa narušavanja zdravlja i mogu dovesti do umora i zdravstvenih problema koji postaju kronični i smanjuju radni učinak ukoliko zahtjevi posla, poput visokog radnog opterećenja i konflikata među kolegama, pokazuju vremensku učestalost i otpornost na promjenu.

Nasuprot tomu, resursi posla jesu inicijatori motivacijskog procesa i najvažniji prediktori zaposlenikove radne angažiranosti i odanosti organizaciji. Resursi posla, kao što su podrška i raznolikost vještina (opseg u kojemu posao zahtjeva od osobe uporabu različitih vještina u različitim aktivnostima) pozitivno doprinose radnom učinku zadovoljavajući bazične potrebe, kao što su potreba za kompetencijom i povezanošću, čime daju zamah zaposlenikovoj energičnosti, predanosti i zadubljenosti.

Treće, pretpostavka je teorije da zahtjevi i resursi posla imaju interakcijski efekt u predviđanju zaposlenikove dobrobiti. S jedne strane, resursi posla djeluju kao zaštita od neželjenih i negativnih utjecaja zahtjeva posla na iscrpljenost. Iz tog razloga upravo socijalna podrška, autonomija i povratna informacija o učinku mogu pomoći zaposlenicima pri suočavanju sa zahtjevima posla i prevenciji sagorijevanja i zdravstvenih problema. S druge strane, zahtjevi posla, osobito oni u obliku izazova posla mogu ojačati pozitivni utjecaj resursa posla na angažiranost. Jednostavnije rečeno, ukoliko ima mnogo posla za obaviti i kada su radni zadaci kompleksi, resursi posla mogu pojačati radnu angažiranost. Pod takvim radnim uvjetima zaposlenici pristupaju izazovima posla s većom razinom energije. Slično tomu, kada su radni zadaci kompleksni i zahtijevaju maksimum moguće energije i predanosti dolazi do optimalne upotrebe resursa posla i posljedično do obavljanja posla i postizanja teških ciljeva.

Četvrta pretpostavka teorije jest da, uz resurse posla, zaposlenici imaju i osobne resurse koje mogu koristiti prilikom suočavanja sa zahtjevima posla. Osobni resursi jesu pozitivna samovjerovanja koja se povezuju s resilijentnosti i doprinose osjećaju kontrole i utjecaja na okolinu (Hobfoll i sur., 2003). Kao primjer osobnog resursa moguće je navesti temeljne samoevaluacije.

Nastojeći formulirati koncept temeljnih samoevaluacija, Judge i suradnici (1997) vodili su se trima kriterijima: samoevaluacija (temeljne osobine trebale bi uključivati samoevaluaciju a ne tek samodeskripciju sebe ili drugih), fundamentalnost (temeljne osobine trebale bi biti

fundamentalne a ne površinske) i opseg (temeljne osobine trebale bi imati širi opseg). Inicijalno utvrđenim trima osobinama koje zadovoljavaju ove kriterije, samopoštovanju, generaliziranoj samoefikasnosti i neuroticizmu dodan je i lokus kontrole.

Konceptualno promatrano, ove osobine dijele dosta sličnosti. Primjerice, samopoštovanje obično definiramo kao potvrdu samog sebe ili stupanj u kojemu svatko od nas sebe vidi kao sposobnog, značajnog i uspješnog. Slično tomu, generalizirana samoefikasnost je procjena vlastitih sposobnosti u izvedbi nekog zadatka, na globalnoj razini i u mnogim kontekstima. Iz ovoga proizlazi da je distinkcija između ova dva konstrukta vrlo suptilna. Nadalje, sličnost je vidljiva i između generalizirane samoefikasnosti i lokusa kontrole, odnosno vjerovanja da pojedinac može kontrolirati svoju okolinu. Logično je pretpostaviti da bi osobe koje sebe procjenjuju sposobnima u pogledu izvedbe nekog zadatka također trebale imati osjećaj kontrole nad svojom okolinom.

Postoji i poveznica samopoštovanja i neuroticizma koja se može promatrati dvostruko, u oba slučaja je relacija negativnog predznaka budući da su neurotična stanja praćena smanjenim samopoštovanjem, odnosno povećano samopoštovanje uglavnom ukazuje na niski neuroticizam.

Valja istaknuti, međutim, opažanje autora da i neke druge osobine mogu biti indikatori temeljnih samoevaluacija. Odnosi se to, u ovom slučaju, na dispozicijski optimizam i pozitivni i negativni afektivitet. Održivost hipoteze da i ove osobine zadovoljavaju prethodno navedene kriterije temeljnih samoevaluacija tek treba biti testirana.

Tijekom posljednjih godina porastao je interes istraživača za odnosom nekih od najproučavanijih osobina ličnosti u psihologiji, kao što su neuroticizam, samopoštovanje, lokus kontrole i zadovoljstva poslom. Temeljne samoevalucije kao konstrukt predstavljaju konceptualni i empirijski odnos između spomenutih osobina i zadovoljstva poslom. Judge, Locke i Durham (1997) smatraju da su temeljne evaluacije fundamentalne, *bottom-line* evaluacije koje osoba ima o sebi, svijetu i drugima. Prema ovim autorima, konstrukt temeljnih samoevaluacija koji utječe na procjenu ljudi odvija se podsvjesno, tj. o situaciji ovisna procjena (npr. evaluacija nečijeg rada ili kolege) pod utjecajem je ovih dubljih i fundamentalnijih samoprocjena čak i kada ljudi nisu svjesni utjecaja njihovih samoevaluacija na svoju percepciju ili ponašanje. Od te prvotne definicije koju su predložili Judge i suradnici još 1997., daljnja su istraživanja pokazala da pored optimizma i samoefikasnosti, samopoštovanje ima nezavisni doprinos objašnjenju radne angažiranosti, povrh zahtjeva i resursa posla (Xanthopoulou i sur., 2009).

Temeljne samoevaluacije također su i prediktor radnog učinka što se objašnjava povećanom motivacijom za obavljanje posla kod osoba koje postižu visoki rezultat na temeljnim samoevaluacijama. Budući da je motivacija ključna determinanta radnog učinka, plauzibilno je pretpostaviti da će osobe s pozitivnom percepcijom sebe bolje obavljati svoj posao, na temelju povećanog pouzdanja u svoje sposobnosti. No i neki drugi faktori objašnjavaju bolji radni učinak osoba s pozitivnijim samoevaluacijama; bolje strategije rješavanja problema, učinkovitost u situacijama koje zahtijevaju pozitivne interpersonalne relacije ili toleranciju na stres, samo su neka od alternativnih objašnjenja.

I dok je fokus većine studija o temeljnim samoevaluacijama bio na zadovoljstvu poslom i radnom učinku, ostali korelati posla i života nisu dovoljno istraženi. Obzirom da temeljne samoevaluacije imaju važnu ulogu u stavovima i ponašanju na poslu, važno je razmotriti njihov odnos s drugim konstruktima važnim za organizaciju, kao i ostalim sferama života. Zadržimo se nakratko na konstruktu zadovoljstva poslom, koji je po svojoj prirodi stav prema poslu čije sastavnice (emocije, kognicije i ponašanja) valja međusobno razlikovati i ne poistovjećivati. Ova sugestija dolazi do izražaja prilikom odabira pristupa mjerenja zadovoljstva poslom koji može biti globalni ili facetni. Globalno (ili opće) zadovoljstvo poslom odnosi se na ugodno ili pozitivno emocionalno stanje koje proizlazi iz procjene nečijeg posla ili radnih iskustava (Locke, 1976, prema Alarcon i Lyons, 2011) te je prediktor odgovornog organizacijskog ponašanja, absentizma i fluktuacije. Facetni pristup zadovoljstvu poslom definira ovaj konstrukt na isti način s tom devijacijom da pokušava utvrditi koji aspekti posla dovode do (ne)zadovoljstva (npr. zadovoljstvo kolegama, plaćom, mogućnostima napredovanja...). Bitno je ponoviti da radna angažiranost i zadovoljstvo poslom nisu isti konstrukti jer je angažiranost funkcija sadržaja posla dok zadovoljstvo proistječe iz percepcija i afekta prema poslu. Pored navedene razlike na konceptualnoj razini, ovi konstrukti pokazuju i drukčiju povezanost sa zahtjevima posla; radna angažiranost je pozitivno povezana sa zahtjevima posla dok je zadovoljstvo poslom u negativnoj relaciji sa zahtjevima posla (Alarcon i Lyons, 2011). Dakle, visoki zahtjevi posla mogu poticati angažiranost (ukoliko nisu preveliki) i istovremeno rezultirati smanjenim zadovoljstvom poslom.

Peta teza teorije glasi da su angažirani zaposlenici motivirani i nadalje ostati angažiranima. Ukoliko zahtjevi posla postanu preveliki ili resursi posla nedostatni, angažirani zaposlenici koriste osobnu inicijativu kako bi promijenili svoju radnu okolinu. U literaturi na engleskom jeziku ovaj proces naziva se *job crafting* (elaboracija posla) i odnosi se na proaktivna ponašanja kojima zaposlenici mijenjaju sadržaj svojih zadataka i odnose među

dotad utvrđenim granicama (Wrzesniewski i Dutton, 2001). Primjerice, zaposlenici mogu proaktivno tražiti povratnu informaciju o svojem učinku, volontirati u nekom projektu, osnažiti svoju suradnju s drugima u svojoj radnoj okolini. Upravo elaboracijom svojeg poslai unaprjeđivanjem zahtjeva i resursa posla, zaposlenici uspijevaju optimizirati svoju radnu okolinu i stvoriti bolju usklađenost između osobe i okoline.

Šesta i posljednja propozicija teorije jest da izloženost visokim zahtjevima posla može dovesti do sagorijevanja zaposlenika koji potom ulaze u krug gubitaka pri čemu akumulirani umor vodi prema samonarušavajućim ponašanjima i povećanim zahtjevima posla. Samonarušavajuća ponašanja uključuju stvaranje prepreka koje umanjuju učinak, a manifestiraju se u činjenju grešaka, izbjegavanju, konfliktima s klijentima ili kolegama. Visoka razina iscrpljenosti ili sagorijevanja vjerojatnije će izazvati takve greške koje potom treba i ispraviti, što je dodatni zahtjev za osobe koje ionako već osjećaju prevelike zahtjeve posla. Stoga ne iznenađuje da potonji oblici maladaptivnog i kontraproduktivnog ponašanjakoji su posljedica visokih razina sagorijevanja i nadalje povećavaju zahtjeve posla koji, vremenom, povećavaju stupanj sagorijevanja.

Pored strategija reduciranja sagorijevanja, jedan od ključnih faktora u zadržavanju i izgradnji zaposlenikove odanosti, za koju se smatra da osigurava visoke standarde učinka i zadržavanje zaposlenika u svakoj organizaciji, jesti sustav nagrađivanja.Iako mogu varirati u svojem obliku, od ekstrinzičnih (plaća) do intrinzičnih (zadovoljstvo poslom, radno okruženje...), tradicionalni sustavi jačanja odanosti organizaciji najviše se oslanjaju na intervencije koje su u osnovi financijske naravi. Iste, međutim, obično nisu moguće u vremenu gospodarske krize. Iz tog razloga potrebno je pronaći druge načine kojima sektor HRM-a može osigurati zaposlenikovu odanost. Novija istraživanja stoga upućuju na relevantnost intrinzičnih faktora, među kojima se izdvajaju konstrukti osobnih i resursa posla te radne angažiranosti. Upravo su ti konstrukti proučavani u relaciji s odanosti organizaciji, kao stavu prema poslu koji opisuje prirodu odnosa zaposlenika prema poslu i organizaciji u kojoj zaposlenik radi.

U posljednja dva desetljeća odanost organizaciji postao je jedan od najviše istraživanih stavova prema poslu, zajedno sa zadovoljstvom poslom. Mowday, Porter i Steers (1982) navode barem tri moguća razloga za takav trend. Prvo, u skladu s teorijom odanosti, za očekivati je da se na temelju zaposlenikove odanosti organizaciji mogu predvidjeti neka ponašanja, posebno fluktuacija. Nadalje, koncept odanosti organizaciji koristan je i menadžerima i psiholozima koji, proučavajući odanost, mogu unaprijediti razumijevanje općeg psihološkog procesa kojim se ljudi odlučuju identificirati s objektima u svojoj okolini i tako je učiniti smislenom. Upravo ovaj potonji, treći razlog bio je polazište za definiciju

samog konstrukta koju su ponudili Meyer, Allen i Smith (1993). Spomenuti autori identificirali su tri različite facete odanosti: odanost kao afektivnu privrženost organizaciji, odanost kao percipirani trošak koji se povezuje s napuštanjem organizacije i odanost kao obvezu ostanka u organizaciji. Ova tri oblika odanosti nazvali su afektivnom, instrumentalnom i normativnom odanošću.

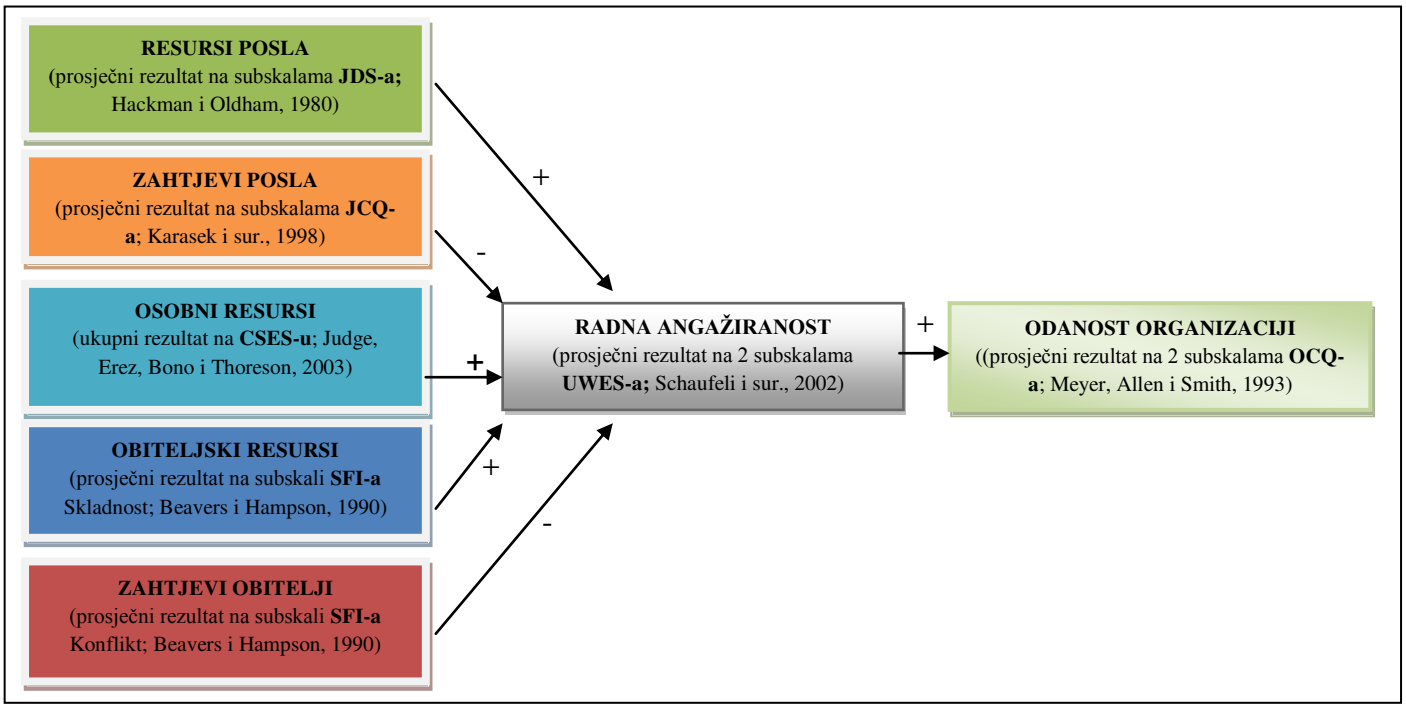
Zahvaljujući preciznijoj definiciji, problem mjerenja samog koncepta također bi trebao biti reduciran, premda neke nesuglasice i dalje postoje. Primjerice, prema dominantnom pristupu odanosti kao stavu, mjerni instrumenti konstruirani su na način da ispituju mjere motivacije, intencije za ostankom u organizaciji i identifikacije s njom. Drugi oblik mjere odanosti temelji se na njenom izračunu u terminima transakcije između pojedinca i organizacije u ulaganjima koja su se odvijala tijekom vremena. Na kraju, normativni pristup odnosi se na odanost baziranu na zaposlenikovom osjećaju obveze ostanka u organizaciji.

Iz ovih triju mjera proistekla je daljnja diskusija o potrebi za razlikovanjem odanosti kao stava nasuprot odanosti kao ponašanja. I dok je prvoj u žarištu odnos pojedinca s organizacijom, druga se bavi procesom kojim osoba postaje povezana s prethodnim ponašanjima i odlukama. Neovisno o definiciji i pristupu mjerenju, ranija gledišta na odanost bila su najvećim dijelom unilateralna, no konsenzus među teoretičarima i istraživačima zaslužan je za promjenu u korist multidimenzionalnosti samog konstrukta.

Rhoades, Eisenberger i Armeli (2001) utvrdili su pozitivnu korelaciju između afektivne odanosti i zaposlenikove percepcije nagrada koje organizacija pruža, uključujući, pri tome, priznanje za dobro obavljen posao i mogućnosti za napredovanje i višu zaradu te podršku nadređenoga. Njihov doprinos razumijevanju odanosti organizaciji implementiran je unutar teorije očuvanja resursa (COR, Hobfoll, 2001) prema kojoj ljudi nastoje pridobiti, zadržati i zaštititi materijalne, socijalne, osobne i/ili energetske vrijednostii resurse. Teorija, nadalje, postulira da je na temelju pretpostavke o pozitivnom doprinosu resursa posla afektivnoj odanosti putem kreiranja, održavanja i akumulacije resursa, radna angažiranost determinirana i okolinskim i individualnim faktorima. S obzirom na odnos između komponenti radne angažiranosti, kao antecedentnih varijabli i afektivne odanosti kao ishodne varijable, Meyer i suradnici (2002) našli su da radno iskustvo ima snažnu vezu s odanošću, osobito njenom afektivnom komponentom. Budući da je riječ o provedenoj meta-analizi, autori navode da su se komponente radne angažiranosti i u ranijim istraživanjima pokazale kao prediktor zadovoljstva poslom i odanosti organizaciji, odnosno medijator između osobnih i resursa posla i pozitivnih ishoda (Hakanen i sur., 2006; Llorens, Bakker, Schaufeli i Salanova, 2006).

Koliko je dosad poznato, većina istraživanja koja su testirala model zahtjeva i resursa na poslu polazila su od resursa posla, angažiranosti i sličnih konstrukata koji su sukladni pretpostavci teoriji očuvanja resursa o kumulativnim dobicima (u slučaju motivacijskog procesa) i gubicima resursa (proces narušavanja zdravlja). Unatoč brojnim empirijskim potvrdama ovog modela koje su prikupili i u meta-analizi prikazali Bakker i Demerouti (2007), isti autori smatraju da i drugi, s poslom nevezani (barem ne direktno) faktori mogu imati dodatnu vrijednost kao i pozitivni doprinos motivacijskom i zdravstvenom procesu. Slijedeći preporuku ovih autora, u ovom istraživanju, pored resursa i zahtjeva posla, odlučili smo proširiti postojeći teorijski model konstruktima temeljnih samoevalucija te obiteljskim resursima i zahtjevima te ispitati njihovu povezanost s radnom angažiranosti. Pri tome, pretpostavili smo i korelacije među konstruktima od značaja te naveli mjerne instrumente kojima su isti bili ispitani (Slika 1).

Slika 1 Teorijski model prediktora i ishoda radne angažiranosti s pretpostavljenim odnosima među konstruktima i predloženim instrumentima.



1. 5. Polazište, cilj, problemi i hipoteze

Profesija nastavnika pripada među najstresnije što potvrđuju rezultati brojnih studija. Primjerice, još se 90ih godina prošlog stoljeća procjenjivalo da između 5 i 20% američkih učitelja doživljava sagorijevanje na poslu (Farber, 1991, prema Hakanen, Bakker i Schaufeli, 2006). U usporedbi s ostalim zanimanjima, nastavnici pokazuju visoke razine iscrpljenosti i cinizma, što su sržne dimenzije sagorijevanja. Neke studije pokazuju da nastavnici u Finskoj imaju najviše razine sagorijevanja među svim ostalim djelatnostima, uključujući zaposlenike tzv. bijelih ovratnika (Kalimo i Hakanen, 2000). Slični obrazac pokazuju i nastavnici u Južnoafričkoj Republici, državi u kojoj su brojne reforme dovele do povećanja opsega uloga koje se postavljaju pred nastavnike uz istodobno smanjenje njihovih resursa. U takvom zahtjevnom okruženju, pojava stresa i sagorijevanja obično vodi slabijem fizičkom i psihičkom zdravlju te niskoj odanosti organizaciji (Kinman, 2001, prema Barkhuizen, Rothmann i van de Vijver, 2014).

Logično je za pretpostaviti da boljem razumijevanju negativnih posljedica povećanih zahtjeva te njihovom minimiziranju pomaže poznavanje najčešćih izvora stresa kod sveučilišnih nastavnika. Na ovom mjestu uputno je navesti razliku između zahtjeva/stresora koji, nalik resursima posla mogu poticati osobni rast i postignuća (stresori izazova, eng. c*hallenge stressors*, npr. vremenska žurnost) te zahtjeva/stresora koji ograničavaju rast i postignuća (stresori prepreke, eng. *hindrance stressors*, npr. konflikt uloga i dvosmislenost uloga) (Bakker i Leiter, 2010).Slišković (2011) navodi da su najcitiraniji izvori stresanepovoljnost radnih uvjeta, visoko radno opterećenje te neravnoteža radne i obiteljske/društvene uloge. Percepcija nedovoljnog financiranja sveučilišta te manjak ljudskih i materijalnih resursa, nedostatak komunikacije i sudjelovanja oko donošenja važnih odluka s upravom, potom loši međuljudski odnosi i nedostatak podrške kolega ili nadređenih, opća nesigurnost posla, rad preko norme, samo su neki od relevantnih izvora stresa kod sveučilišnih nastavnika (za detaljniji prikaz v. Slišković, 2011).

Unatoč očito nepovoljnoj situaciji u kojoj se nalaze, čini se da se mnogi nastavnici ipak osjećaju radno angažiranima, nalazeći u svojem poslu značajan stupanj izazova i intrinzične motivacije na temelju čega grade svoj identitet. Hakanen, Bakker i Schaufeli (2006) također nalaze potvrdu hipotezi da većina nastavnika ne pokazuje povećanu anksioznost, stres ili sagorijevanje nego posve suprotno; većinu karakterizira zadovoljstvo i entuzijazam.

Polazeći od literature iz područja zdravstvene psihologije rada koja pripada provenijenciji pozitivne psihologije te viđenju profesije nastavnika u visokom obrazovanju u kontekstu

pozitivnih motivacijskih procesa, cilj ove studije bio je testirati neke pretpostavke teorije zahtjeva i resursa posla s obzirom na radnu angažiranostzaposlenika u visokoškolskim institucijama i njihovu odanost istima.Da bi taj cilj bio lakše izvediv, poželjno je znati trenutnu situaciju u visokom obrazovanju.

Gómez (2000, str. 19, prema Cifre, Llorens, Salanova i Martínez, 2003) ukazuje da: „nikada do sada sveučilišni nastavnici nisu bili suočeni s tako složenim, intenzivnim i proturječnim zahtjevima što utječe na njihovu profesionalnu učinkovitost i razvoj.“ Društvo je, kao i ostalim profesijama, i nastavnicima nametnulo brzu prilagodbu na rastući razvoj tehnologije i napretke u komunikaciji, otvaranje europskih i svjetskih granica te olakšani protok informacija i znanja. Ove promjene nisu nužno negativne, ali njima još treba pribrojiti i česte reforme izvedbenih planova studiranja, što za sobom povlači i ostale nenastavne i neznanstvene aktivnosti koje su uglavnom administrativne prirode i potencijalno mogu ugroziti uspješnost nastavnika u njihovom primarnom području, nastavi i istraživanju. I u tim dvama područjima nastavnici se suočavaju s kontinuiranim izazovima i preprekama koji imaju višestruke efekte.

Neki od njih sažeti su u teoriji zahtjeva i resursa posla koja se bazira na dvama procesima u čijoj su osnovi zahtjevi i resursi posla; prvi je energetski proces koji uključuje sagorijevanje ukoliko visoki zahtjevi posla postanu iscrpljujući za zaposlenika i njegovo psihičko i fizičko zdravlje. Drugi proces je motivacijske prirode i odnosi se na unaprijeđenje radne angažiranosti u prisutnosti resursa posla te prateće odanosti organizaciji. Budući da energetski proces nije bio u samom fokusu provedene studije, problemi i njima sukladne hipoteze u ovoj studiji derivirani su na temelju rezultata ranijih istraživanja motivacijskog procesa teorije zahtjeva i resursa posla, uzimajući pri tome u obzir specifičnosti uzorka ispitanika, u ovom slučaju visokoškolskih nastavnika.

Općenito govoreći, angažiranost, kako je vide laici, možemo definirati kao ekspresiju sebe putem posla. Stoga se najčešće i povezuje s ponašanjima poput inicijative i kontinuiranog učenja, što je naročito važno i vrednovano u akademskom okruženju. Jedan od najvažnijih aspekata radnog zadatka ili samog posla u mnogim profesijama, pa i u onoj nastavničkoj, jest njegova smislenost, odnosno stupanj značajnosti posla za koji zaposlenici drže da njihov posao posjeduje. Ludviga i Kalvina (2016) našle su da smislenost posla, percipirana kao jedan od resursa posla, povećava zadovoljstvo poslom, angažiranost i radni učinak. K tomu, za one zaposlenike koji nalaze smisao u svojem poslu tri puta je vjerojatnije da će ostati raditi za svoju organizaciju.

Prethodna istraživanja odnosa između radne angažiranosti i odanosti organizaciji pokazala su da angažirani zaposlenici: 1) vjeruju u svoju organizaciju, 2) imaju želju da učine stvari boljima, 3) razumiju kontekst u kojemu obavljaju posao, 4) poštuju svoje kolege i pomažu im, 5) voljno čine i više od onoga što se od njih traži, 5) prate trendove u području kojim se bave i nastoje ih implementirati u svoj rad (Ludviga i Kalvina, 2016).Na temelju ovih spoznaja daljnji cilj studije bio je utvrditi relacije između proučavanih konstrukata iz teorije zahtjeva i resursa posla uz neke obiteljske zahtjeve i resurse u uzorku nastavnika u visokom obrazovanju.

Specifični problemi bili su sljedeći:

1. Utvrditi postoji li razlika u komponentama radne angažiranosti s obzirom na dob i spolispitanika.

2. Ispitati odnos radne angažiranosti sa zahtjevima i resursima posla, osobnim resursima, zahtjevima i resursima obitelji te odanosti organizaciji.

3. Utvrditi doprinos pojedinih (skupina) prediktora, tj.temeljnih samoevaluacija i ključnih psiholoških stanja u podlozi karakteristika posla objašnjenju varijance komponenti radne angažiranosti ispitanika.

Kao mogući odgovor na korespondentni problem postavljene su sljedeće hipoteze:

1. Budući da je energičnost definirana kao osjećaj fizičke snage, emocionalne energije i kognitivne živosti, odnosno skup međusobno povezanih afektivnih stanja doživljenih na poslu koja predviđaju primarno s poslom povezani resursi (Shirom, 2010, prema Bakker i Leiter, 2010), pretpostavlja se da neće biti razlike u energičnosti s obzirom na dob i spol ispitanika.

   S druge strane, iako je energičnost konceptualno definirana i mjerena u kontekstu radne domene, ne treba isključiti mogućnost da i neki genetski faktori, sociodemografske varijable i osobine ličnosti ipak mogu utjecati na razinu energičnosti na poslu. U skladu s tom alternativnom hipotezom, moguće je očekivati da dob, kao proksimalni izvor energičnosti u radu, značajno utječe na razinu energičnosti na način da stariji nastavnici imaju veće razine energičnosti od mlađih.

   U pogledu predanosti, kao druge komponente radne angažiranosti, definirane kao osjećaj snažne uključenosti u posao pri čemu osoba doživljava značajnost, ponos, entuzijazam, ne očekuju se značajne razlike s obzirom na spol i dob.

2. Pretpostavka je da će komponente radne angažiranosti biti u pozitivnoj relaciji s resursima posla, obiteljskim i osobnim resursima te odanosti organizaciji. U pogledu zahtjeva posla i obiteljskih zahtjeva, očekuje se njihova negativna povezanost s komponentama radne angažiranosti.
3. Moguće je pretpostaviti da će karakteristike posla pokazati inkrementalnu valjanost povrh temeljnih samoevaluacija u objašnjenju radne angažiranosti jer je na temelju ranijih istraživanja poznato da imaju intrinzični motivacijski potencijal u radu, a upravo se radna angažiranost smatra indikatorom intrinzične motivacije (Salanova i Schaufeli, 2008).

2. METODA

2. 1. Sudionici

Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku sveučilišnih nastavnika koji je činio 141 ispitanik (46 muškaraca, 95 žena), što predstavlja odaziv od 46.69 %. Inicijalno je upitnik bio poslan na službene adrese elektronske pošte (N = 302) nastavnika s triju različitih Sveučilišta (zadarskog: N = 91, dubrovačkog: N = 26 i pulskog: N = 24; dani brojevi predstavljaju odaziv, odnosno broj potpuno ispunjenih i vraćenih upitnika).Dob ispitanika kretala se od 26 do 78 godina s prosjekom od 41.8 godina (Sd = 10.63). Prosječni broj godina provedenih u radu na Sveučilištu iznosio je 10.55 godina (Sd = 8.07). Najveći broj ispitanika naveo je da njihovo usmjerenje pripada humanističkim znanostima (N = 67), potom društvenim (N = 48) te ostalim (prirodne, tehničke i dr., N = 26). U pogledu zvanja, istraživanju se odazvalo najviše docenata (N = 37), potom viših asistenata (N = 31) i asistenata (N = 28). Od viših znanstveno-nastavnih zvanja, sudjelovalo je 13 redovitih i 11 izvanrednih profesora. K tomu još treba pribrojiti i 10 ispitanika s nastavnim zvanjem (4 predavača i 6 viših predavača) te 11 znanstvenih novaka. Budući da je pretpostavljeno da je za bolje razumijevanje radne angažiranosti potrebno poznavati i broj zaposlenih na Odjelu, od ispitanika je zatraženo da navedu s koliko ljudi rade na matičnom Odjelu Sveučilišta. Pri tomu je njih 55 navelo da je na Odjelu zaposleno 15 do 20 djelatnika, 35 ispitanika radi s ostalih 10 do 15 kolega, a 33 s više od 20 kolega. Samo 18 ispitanika radi na Odjelu s manje od 10 zaposlenih kolega.

2. 2. Instrumenti

U istraživanju je korišten *on-line* upitnik, u čijem su prvom dijelu sudionici odgovarali na pitanja o spolu, dobi, radnom stažu, radnom mjestu, zvanju, usmjerenju u znanosti kojemu

pripadaju te broju kolega s kojima rade na matičnom Odjelu. Od sudionika se također tražilo da procijene svoje zadovoljstvo nekim aspektima posla. Točnije, bilo je zatraženo da na skali od 1- vrlo sam nezadovoljan do 5- vrlo sam zadovoljan procijene koliko su zadovoljni svojim poslom s obzirom na: ono što su očekivali od njega, trenutne uvjete posla, druge poslove, primljenu plaću, pravednost dodjele plaće.

Drugi dio istraživanja činile su sljedeće skale i upitnici:

Utrecht skala radne angažiranosti (UWES; Schaufeli i sur., 2002)

Radna angažiranost procijenjena je pomoću Utrecht skale radne angažiranosti. Iako se najčešće koristi verzija od 17 čestica koje zahvaćaju tri komponente, odnosno energičnost, predanost i zadubljenost, za potrebe ovog istraživanja korištena je skraćena verzija s 11 čestica koje ispituju energičnost i predanost. Ispitanici koji postižu visok rezultat na energičnosti imaju mnogo energije i poleta pri obavljanju posla te su izdržljiviji (pr. „*Na svom se poslu osjećam kao da pucam od energije.*“). Visok rezultat na predanosti označava snažnu identifikaciju zaposlenika sa svojim poslom jer ga doživljava značajnim, inspirirajućim i izazovnim, entuzijastičan je i ponosan na ono što radi (pr. „*Posao koji radim smatram smislenim i svrhovitim.*“). Zadatak ispitanikajest na skali Likertova tipa označiti je li se ikada osjećao tako na svom poslu (0 = nikad, 6 = uvijek, svaki dan). Dobiveni koeficijenti pouzdanosti Cronbachova tipa iznose za subskalu Energičnost $\alpha = .87$, odnosno za subskalu Predanost$\alpha = .93$ i u skladu su s već dobivenim vrijednostima u istraživanju Matjačić (2010) koja je u uzorku bijelih ovratnika dobila vrijednosti $\alpha = .89$ (energičnost) te $\alpha = .91$ (predanost).

Skala temeljnih samoevaluacija (CSES; Judge, Erez, Bono i Thoresen, 2003)

Skala je namijenjena mjerenju široke latentne crte koja obuhvaća samopoštovanje, generaliziranu samoefikasnost, neuroticizam i lokus kontrole. Sastoji se od 12 čestica pri čemu jenjih 6 pozitivno formulirano (pr. „*Vjerujem da u životu doživljavam uspjeh koji zaslužujem.*“), a 6 negativno, zbog čega je potrebno provesti obrnuto bodovanje (pr. „*Ponekad se osjećam depresivno.*“). Zadatak ispitanika jest na skali Likertova tipa označitistupanj slaganja s pojedinom tvrdnjom, pri čemu 1 znači uopće se ne slažem, a 5 potpuno se slažem. Prosječna interna konzistentnost (Cronbach α) iznosi .84, a test-retest pouzdanost za period od 3 mjeseca .81 (Judge i sur., 2003). Također, utvrđeno je visoko slaganje procjena za neku osobu među različitim procjenjivačima koji tu osobu poznaju kao i značajna povezanost mjere

sa zadovoljstvom poslom, zadovoljstvom životom i procjenama radne uspješnosti od strane nadređenih (Judge, Van Vianen, i De Pater, 2004). Prediktivna valjanost mjere za radnu uspješnost iznosi .23 (Judge i Bono, 2001) i podjednaka je onoj savjesnosti (Barrick i Mount, 1991). U ovom istraživanju, pouzdanost čitave skale iznosi α = .87 i odgovara već utvrđenoj vrijednosti u uzorku bijelih ovratnika, α = .81 (Matjačić, 2010).

Upitnik karakteristika posla (JDS; Hackman i Oldham, 1980)

Upitnik se sastoji od 15 čestica koje mjere 5 komponenti teorije karakteristika posla: različitost vještina (pr. „*Moj posao mi pruža mnogo raznolikosti*.“), važnost zadatka (pr. „*Moj posao je jedan od onih čije uspješno izvršavanje utječe na mnogo ljudi*.“), identitet zadatka (pr. „*Moj posao mi pruža mogućnost da obavim čitav zadatak od početka do kraja*.“), autonomiju (pr. „*Sam biram način na koji ću obavljati svoj posao*.“) i povratne informacije (pr. „*Povratnu informaciju o tome koliko sam uspješan dobivam iz samih radnih zadataka*.“). Spomenutih 5 komponenti čini 3 psihološka stanja: doživljenu smislenost (različitost vještina, identitet zadatka i važnost zadatka), doživljenu odgovornost (autonomija) i poznavanje rezultata (povratne informacije). Zadatak ispitanika jest na skali Likertova tipa sa 7 stupnjeva označitistupanj slaganja s pojedinom tvrdnjom, pri čemu 1 znači uopće se ne slažem, a 7 u potpunosti se slažem. U ovom istraživanju utvrđena pouzdanost instrumenta je zadovoljavajuća i iznosi: za doživljenu smislenost (α = .82), doživljenu odgovornost (α = .67) i poznavanje rezultata (α = .64). Interkorelacije triju psiholoških stanja značajne su uz kriterij p<.05i kreću se u rasponu od .42 do .76. Uz iznimku poznavanja vrijednosti, ostale vrijednosti konzistentne su onima iz istraživanja Matjačić (2010). Autorica navodi da pouzdanost za doživljenu smislenost, doživljenu odgovornost i poznavanje rezultata iznosi .88; .67 i .78 za bijele ovratnike. Interkorelacije triju psiholoških stanja kreću se u rasponu od .49 do .68 za bijele ovratnike.

Skala psiholoških zahtjeva i kontrole posla (JCQ;Karasek i suradnici, 1998)

Skala koja se temelji na Karasekovim konceptima razine radnih zahtjeva i kontrole posla konstruirana je i adaptirana za potrebe istraživanja konflikta radne i obiteljske uloge. Skala sadrži 12 čestica, od čega se njih 6 može prema sadržaju donekle ili sasvim poistovjetiti sa česticama iz subskala kontrole i psiholoških zahtjeva iz JCQ (Upitnik sadržaja posla, The Job Content Questionnaire; JCQ). Zadatak ispitanika jest izraziti stupanj slaganja s pojedinom tvrdnjom na skali od 7 stupnjeva (od 1 – uopće se ne slažem, do 7 – u potpunosti se slažem). Ukupni rezultat po subskalama dobiva se zbrajanjem procjena na pripadajućim česticama gdje

veći rezultat odražava veći stupanj psiholoških zahtjeva i manji stupanj kontrole posla. U skladu s Karasekovim modelom što je veća procjena psiholoških zahtjeva posla kombinirana s manjim stupnjem kontrole posla, posao je stresniji. Cronbachov koeficijent pouzdanosti za subskalu Kontrola posla iznosi α = .83 (pr. „*U potpunosti imam kontrolu u obavljanju svog posla.*“) odnosno za subskalu Psihološki zahtjevi α = .60 (pr. „*Moj posao uključuje nebitne i suvišne aktivnosti*.“).Skala je prethodno validirana uzimajući u obzir podatke prikupljene na uzorku od ukupno 528 osoba, od kojih je 177 muškaraca i 351 žena, s područja Republike Hrvatske (N=346) i Bosne i Hercegovine (N = 182). Svi ispitanici su bili zaposleni i u braku s djecom, te su za vrijeme ispitivanja bili u dobi od 24 do 64 godine (M= 42.39; Sd =9.54).U uzorku od 528 osoba pouzdanost je iznosila α = .86 (kontrola posla) te α = .70 (psihološki zahtjevi) (Ur. Proroković i sur., 2010).

Skala kvalitete obiteljskog funkcioniranja (SFI;Beavers i Hampson, 1990)

Namijenjena je ispitivanju percepcije kvalitete interakcija između članova obitelji i kvalitete funkcioniranja obitelji u cjelini. Skala se sastoji od 14 čestica, a za potrebe ovog istraživanja korištene su subskale Skladnost i Konflikt. Od ispitanikase traži da procijeni stupanj slaganja s pojedinom česticom na skali od 7 stupnjeva (od 1-uopće se ne slažem, do 7-u potpunosti se slažem). Ukupni rezultat po subskalama definira se kao prosječna vrijednost (raspon od 1 do 7) gdje veći rezultat odražava veći stupanj skladnosti, tolerancije i zajedništva (primjer čestice za subskalu Skladnost: „*U svom se domu osjećam voljeno*.“), odnosno viši stupanj konflikata unutar obitelji (primjer čestice za subskalu Konflikt: „*U mojoj obitelji kad stvari krenu krivim putem okrivljavamo jedni druge*.“). Cronbachov koeficijent pouzdanosti za subskalu Skladnost iznosi α = .74, odnosno za subskalu Konflikt α = .86.
Skala je u nas validirana u uzorku medicinskih sestara (N=174) Opće bolnice u Zadru i Šibeniku i Kliničkog bolničkog centra u Splitu (M=37 godina, Sd=9.5 godina), a dobiveni Cronbachovi koeficijenti pouzdanosti iznosili su α = .77 (skladnost) te α = .79 (konflikt) (Šimunić, Gregov i Pupić-Bakrač, 2010).

Skala odanosti organizaciji(OCQ; Meyer, Allen i Smith, 1993)

Instrument za procjenu triju komponenti organizacijske odanosti (afektivne: „*Bio bih sretan da mogu provesti ostatak karijere u ovoj organizaciji.*“, normativne: „*Čak i kad bih imao koristi od toga, smatram da ne bi bilo ispravno napustiti moju organizaciju.*” i instrumentalne: „*Trenutačno je moj ostanak u organizaciji podjednako stvar nužnosti i*

želje.“.) Zadatak ispitanika jest procijeniti stupanj slaganja sa svakom od 18 tvrdnji na skali Likertova tipa sa 7 stupnjeva (1 – uopće se ne slažem, 7 – potpuno se slažem). Provedena faktorska analiza upućuje na dva faktora koji zajedno objašnjavaju 54.44% varijance, a čija pouzdanost iznosi α = .88 (normativna odanost), odnosno α = .82 (afektivna odanost) (Tablica 1 u Prilogu). Maslić-Seršić (1999) provela je validacijsku studiju skale na 766 zaposlenika iz 21 organizacije i utvrdila slične vrijednosti, α = .87 za normativnu odanost i α = .83za afektivnu odanost.

2. 3. Postupak

Ispitivanje je provedeno *on-line* tijekom travnja i svibnja 2015. godine. Upitnik s prethodno navedenim skalama i upitnikom socio-demografskih karakteristika bio je poslan na službene e-mail adrese nastavnika u znanstveno-nastavnim i suradničkim zvanjima na trima hrvatskim sveučilištima (Sveučilište u Zadru, Sveučilište u Dubrovniku, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli). Ispitanicima je ukratko objašnjena svrha istraživanja te zajamčena anonimnost i sigurnost njihovih odgovora.

3. REZULTATI

U obradi rezultata korišteni su: prosječni rezultat na dvjema komponentama radne angažiranosti, ukupni rezultat na temeljnim samoevaluacijama, prosječni rezultati na tri psihološka stanja u podlozi karakteristika posla,prosječni rezultatina dvjema komponentama zahtjeva i kontrole posla, prosječni rezultati na dvjema komponentama kvalitete obiteljskog funkcioniranja te prosječni rezultati na dvjema komponentama odanosti organizaciji.

Deskriptivni parametri, korelacije među skalama i Cronbachovi koeficijenti pouzdanosti (α) prikazani su u Tablici 3. Svi konstrukti pokazali su zadovoljavajuće vrijednosti pouzdanosti tipa Cronbachova koeficijenta osim Skale psiholoških zahtjeva čija je vrijednost iznosila α = .60.

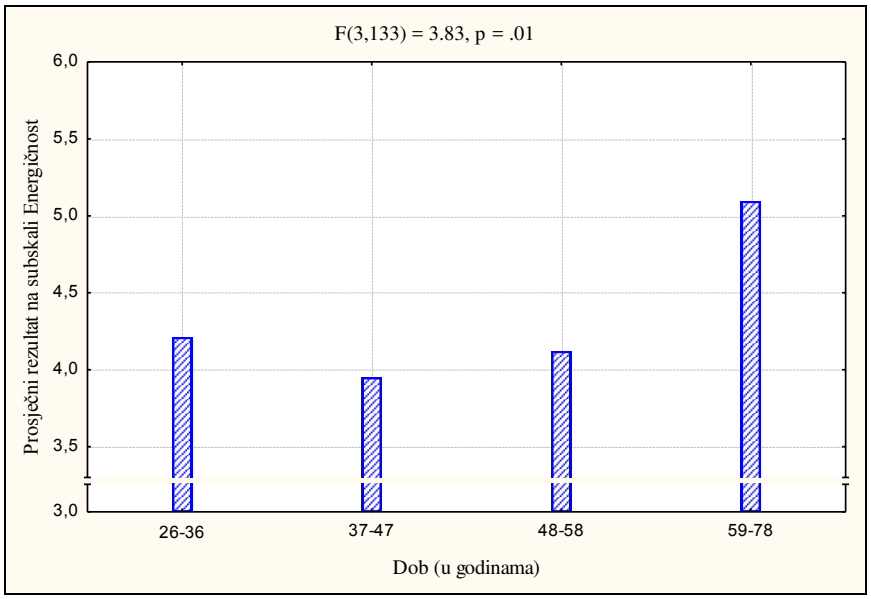
U svrhu odgovora na prvi problem, odnosno utvrđivanja razlike u komponentama radne angažiranosti s obzirom na dob i spol ispitanika, provedene su dvosmjerne analize varijancesa spoli i dobi kao nezavisnim varijablama. Prethodno provjerena normalnost distribucije Kolmogorov-Smirnovljevim testom pokazalaje da energičnost (d = .689, p > .20) i predanost (d = .643, p > .20) ne odstupaju značajno od normalne distribucije, a kontinuirana varijabla „dob“ kategorizirana je u 4 dobna razreda. Rezultati analize varijance (Tablica 1) pokazuju da postoji značajna razlika u energičnosti nastavnika samo s obzirom na njihovu dob. Daljnja

post-hoc analiza Schefféovim testom pokazuje da su nastavnici u dobi od 59 do 78 godina života (M = 5.04) značajno energičniji od nastavnika u dobi od 37 do 47 godina (M = 3.95). Efekt spola kao i interakcijski efekt dobi i spola nisu dostigli razinu značajnosti.

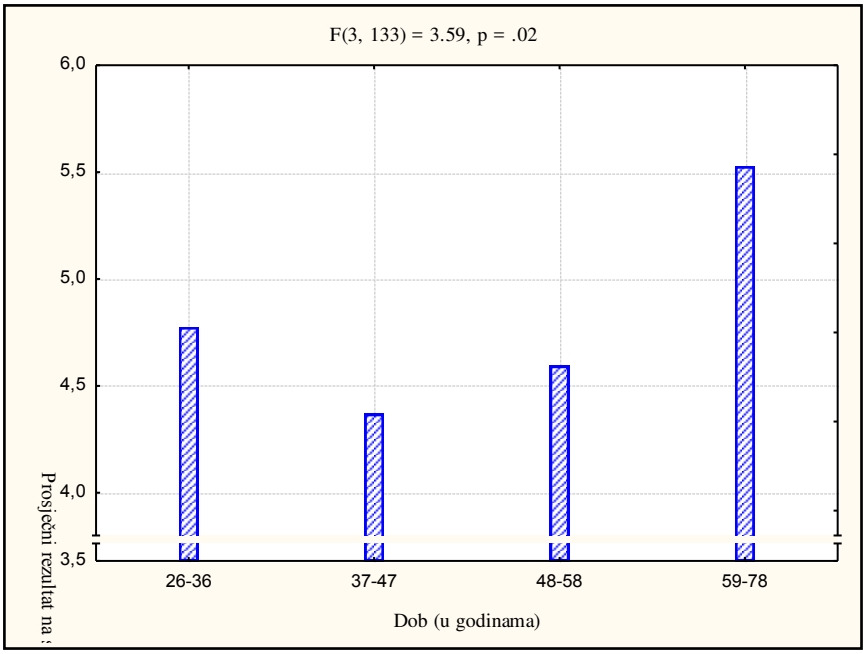
Identičan obrazac vrijedi i za predanost; značajna razlika u predanosti nastavnika utvrđena je samo s obzirom na njihovu dob. Schefféov test pokazao je da su nastavnici u dobi od 59 do 78 godina života (M = 5.52) značajno predaniji od nastavnika u dobi od 37 do 47 godina (M = 4.36). Efekt spola kao i interakcijski efekt dobi i spola nisu dostigli razinu značajnosti.

Tablica 1 Efekti dobi i spola na energičnost i predanost nastavnika: rezultati dvosmjerne analize varijance (N = 141).

a) energičnost					
Efekti	**SS**	**df**	**MS**	**F**	**p**
BS	1633.30	1	1633.30	1670.39	0.00
Dob	11.25	3	3.75	3.84	0.01
Spol	3.38	1	3.38	3.46	0.07
Dob*Spol	2.54	3	0.85	0.87	0.46
Error	130.05	133	0.98		
b) predanost					
BS	2007.51	1	2007.51	1777.66	0.00
Dob	12.16	3	4.05	3.59	0.02
Spol	1.46	1	1.46	1.30	0.25
Dob*Spol	2.88	3	0.96	0.85	0.46
Error	150.19	133	1.12		



*Grafički prikaz 1*Razlike u razini energičnosti nastavnika s obzirom na dob.



Grafički prikaz2 Razlike u razini predanosti nastavnika s obzirom na dob.

Daljnje analize varijance sa sociodemografskim varijablama pokazale su značajnu razliku u predanosti s obzirom na broj zaposlenih na Odjelu [F(3,137) = 4.002, p = .009]. Fisherov test sugerira da je predanost značajno veća na Odjelima koji imaju 15 do 20 (M = 5.04) zaposlenih u odnosu na Odjele na kojima je zaposleno 10 do 15 nastavnika (M = 4.24).

Budući da su istraživanjem prikupljeni podaci o aspektima zadovoljstva poslom (ispitani po jednom česticom za svaki aspekt), izračunate su korelacije između komponenata radne angažiranosti i pet čestica kojima je mjereno zadovoljstvo poslom. Dobivene korelacije prikazane su u Tablici 2.

Kao što se može vidjeti iz tablice, komponente radne angažiranosti u značajnoj su pozitivnoj korelaciji s trima aspektima zadovoljstva, ali ne i s aspektom plaće, odnosno njenim iznosom i postupkom raspodjele. (Pored imena čestice u upitniku navedena je i aritmetička sredina i standardna devijacija u ispitanom uzorku pri čemu je broj 1 stajao za „vrlo nezadovoljan“ a broj 5 za „vrlo zadovoljan“).

*Tablica 2*Korelacije između komponenti radne angažiranosti i aspekata zadovoljstva poslom.

	Z1	**Z2**	**Z3**	**Z4**	**Z5**
UWES-E	.52*	.40*	.34*	.15	.10
UWES -P	.48*	.36*	.30*	.06	.07

UWES-E – Utrecht skala radne angažiranosti, energičnost
UWES-P – Utrecht skala radne angažiranosti, predanost

Z1–Zadovoljstvo poslom s obzirom na očekivanja od njega (M = 3.99, Sd = .88)
Z2 – Zadovoljstvo poslom s obzirom na trenutne uvjete rada (M = 3.51, Sd = 1.09)
Z3 – Zadovoljstvo poslom s obzirom na druge poslove (M = 4.00, Sd = .94)
Z4 – Zadovoljstvo poslom s obzirom na primljenu plaću (M = 3.65, Sd = 1.00)
Z5 – Zadovoljstvo poslom s obzirom na pravednost dodjele plaće (M = 3.35, Sd = 1.08)

U nastavku su izračunate korelacije između aspekata zadovoljstva poslom i psiholoških zahtjeva, s jedne, te komponenata radne angažiranosti i psiholoških zahtjeva, s druge strane. U osnovi, željelo se provjeriti jesu li konstrukti zadovoljstva poslom i radne angažiranosti u različitoj relaciji sa zahtjevima poslom. Izračunate korelacije daju djelomičnu podršku toj hipotezi budući da su svi aspekti zadovoljstva poslom u značajnoj negativnoj korelaciji sa zahtjevima posla (korelacije se kreću od -.19 do -.36). Suprotno očekivanju, energičnost je također u negativnoj korelaciji sa zahtjevima posla (-.18) dok korelacija između predanosti i zahtjeva posla nije značajna.

Sukladno drugom postavljenom problemu, izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije čiji je obrazac sličanpretpostavljenom teorijskom modelu (usp. Slika 1 i Tablica 2). Osobni resursi (temeljne samoevaluacije), resursi posla (doživljena smislenost, odgovornost i povratna informacija) i obiteljski resursi (sklad u obitelji) pozitivno su povezani s komponentama radne angažiranosti (značajna pozitivna korelacija izostala je samo između doživljene odgovornosti i predanosti).
Hipoteza da su zahtjevi posla (izraženi rezultatom na subskali psiholoških zahtjeva) u negativnoj korelaciji s komponentama radne angažiranosti djelomično je potvrđena jer je jedina značajna korelacija utvrđena između zahtjeva posla i energičnosti, ali ne i između zahtjeva posla i predanosti. S druge strane, zahtjevi obitelji (konflikt u obitelji) značajno negativno povezani su i s energičnošću i s predanošću.
Obje komponente radne angažiranosti u pozitivnoj su relaciji s dvjema komponentama odanosti organizaciji što je i bilo pretpostavljeno prema polazišnom modelu.

Tablica 3 Deskriptivni parametri, korelacije među skalama i Cronbachovi koeficijenti pouzdanosti (α).

Skala	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. UWES-E	4.26	1.03	*(.87)*														
2. UWES-P	4.72	1.10	.77*	*(.93)*													
3.CSES-Uk	4.11	0.67	.54*	.50*	*(.87)*												
4. JDS-S	4.18	0.88	.56*	.58*	.48*	*(.82)*											
5. JDS-O	4.42	0.96	.21*	.16	.30*	.40*	*(.67)*										
6. JDS-P	3.92	1.09	.43*	.36*	.45*	.73*	.48*	*(.64)*									
7. JCQ-K	5.03	1.14	.43*	.37*	.48*	.65*	.53*	.62*	*(.83)*								
8. JCQ-PZ	3.49	0.95	-.18*	-.04	-.02	-.13	-.19*	-.21*	-.44*	*(.60)*							
9. SFI-S	6.17	0.76	.34*	.25*	.29*	.17	.00	.14	.23*	-.22*	*(.74)*						
10. SFI-K	1.79	0.94	-.35*	-.27*	-.32*	-.22*	-.11	-.14	-.15	.19*	-.65*	*(.86.)*					
11. OCQ-N	4.56	1.31	.38*	.26*	.20*	.45*	.06	.48*	.28*	-.01	.10	-.08	*(.88)*				
12. OCQ-A	5.20	1.42	.42*	.35*	.29*	.46*	.07	.40*	.23*	-.03	.02	-.05	.59*	*(.82)*			
13. Spol			.09	.06	-.01	-.15	-.00	-.05	-.09	.05	.06	.12	.05	-.08			
14. Dob	41.8	10.6	.17*	.15	.09	-.02	.08	.11	-.09	.04	.05	.01	-.06	.09	-.12		
15. Staž na Odjelu	10.55	8.07	.06	.02	-.03	.05	.12	.15	.06	.08	-.04	-.05	-.08	.09	.02	.71*	

Cronbachovi koeficijenti pouzdanosti (α) prikazani su na dijagonali.

*p<.05

UWES-E–Utrecht skala radne angažiranosti, energičnost
UWES-P – Utrecht skala radne angažiranosti, predanost
CSES-Uk – Skala temeljne samoevalucije, ukupni rezultat
JDS-S – Upitnik karakteristika posla, doživljena smislenost
JDS-O–Upitnik karakteristika posla, doživljena odgovornost
JDS-P– Upitnik karakteristika posla, povratna informacija
JCQ-K– Skala psiholoških zahtjeva i kontrole, kontrola
JCQ-PZ –Skala psiholoških zahtjeva i kontrole, psihološki zahtjevi
SFI-S – Skala kvalitete obiteljskog funkcioniranja, sklad
SFI-K –Skala kvalitete obiteljskog funkcioniranja, konflikt
OCQ-N – Upitnik odanosti organizaciji, normativna odanost
OCQ-A –Upitnik odanosti organizaciji, afektivna odanost

S ciljem odgovora na treći problem, kojim se željelo utvrditi doprinos pojedinih (skupina) prediktora objašnjenju varijance komponenti radne angažiranosti ispitanika, provedene su dvije hijerarhijske multiple regresijske analize (Tablica 4).U prvoj regresijskoj analizi zavisna varijabla (kriterij) bila je *energičnost*, a u drugoj regresijskoj analizi *predanost*.
Prediktorske varijable bile su podijeljene u četiri skupine: kontrolne varijable (dob, spol, ukupan broj godina radnog staža na Odjelu Sveučilišta, broj kolega na Odjelu), temeljne samoevaluacije, resursi i zahtjevi obitelji (sklad i konflikt) i tri psihološka stanja u podlozi karakteristika posla (doživljena smislenost, doživljena odgovornost, poznavanje rezultata).
U prvom koraku multiple hijerarhijske regresijske analize bile su uvrštene sociodemografske varijable kako bi bilo provjereno jesu li one značajan prediktor radne angažiranosti. Dob i spol pokazali su se značajnim prediktorima energičnosti koji zajedno objašnjavaju 9% varijance kriterija. Drugim riječima, stariji nastavnici i nastavnice pokazuju veću razinu energičnosti. U pogledu predanosti, prvi korak nije dosegao razinu značajnosti.
U drugom koraku, pored sociodemografskih varijabli, bile su uključene temeljne samoevaluacije. Značajnim prediktorima energičnosti pokazali su se dob, spol, staž na Odjelu (negativan prediktor) i temeljne samoevaluacije kao najsnažniji prediktor. Dodavanjem temeljnih samoevaluacija objašnjeno je 34% varijance kriterija, odnosno dodatnih 25%. Drugi korak također je bio značajan i u predviđanju predanosti, samo što su značajni prediktori bili dob i temeljne samoevalucije. Uvođenjem temeljnih samoevaluacija objašnjeno je 27% varijance kriterija, odnosno dodatnih 20%.
U trećem koraku,modelu su bile priključene varijable Sklad i Konflikt, kao primjeri obiteljskih resursa i zahtjeva. Iako se nisu pokazali značajnim prediktorima, njihovim uvođenjem u model multipla korelacija povećala se na R = .66 za energičnost odnosno R = .59 za predanost čime je objašnjeno dodatnih 10% odnosno 8% varijance kriterija. Dakle, možemo pretpostaviti da je posrijedi Horstov paradoks ili supresor efekt.
Naposljetku, u model su uvrštena tri ključna psihološka stanja u podlozi karakteristika posla. Ipak, jedinim značajnim efektom pokazala se doživljena smislenost (uz temeljne samoevalucije i dob). Ovime se postotak objašnjene varijance energičnosti povećao za 12%, odnosno predanosti za 17%. Uvođenje daljnjih prediktora nije dovelo do značajne promjene u objašnjenju varijance kriterija.
U konačnici, ovim skupom prediktora objašnjeno je 56% varijance energičnosti, odnosno 52% varijance predanosti.

Tablica 4

Zbirni rezultati dviju hijerarhijskih multiplih regresijskih analiza u predviđanju energičnosti i predanosti: doprinos temeljnih samoevaluacija i ključnih psiholoških stanja u podlozi karakteristika posla.

	Energičnost				**Predanost**			
Prediktori	Standardizirani koeficijenti parcijalne regresije (β)							
	Korak 1	Korak 2	Korak 3	Korak 4	Korak 1	Korak 2	Korak 3	Korak 4
Spol[a]	.18*	.23**	.14	.14	.09	.15	.10	.09
Dob	.39**	.39**	.34**	.32**	.35**	.31**	.35**	.33**
Staž na Odjelu	-.25	-.24*	-.16	-.19	-.24	-.22	-.16	-.20
Temeljne samoevaluacije		.50**	.50**	.32**		.45**	.44**	.28**
Sklad (u obitelji)			.15	.14			.06	.06
Konflikt (u obitelji)			-.05	-.02			-.07	-.03
Doživljena smislenost				.38**				.58**
Doživljena odgovornost				-.05				-.07
Poznavanje rezultata				.05				.16
Sumirani model								
R	.29**	.58**	.66**	.75**	.26	.52**	.59**	.72**
R^2	.09**	.34**	.44**	.56**	.07	.27**	.35**	.52**
Prilagođeni R^2	.06**	.29**	.38**	.49**	.04	.22**	.28**	.45**
ΔR		.25**	.10**	.12**		.20**	.08**	.17**

Napomena: [a]1 = muškarci, 2 = žene, *p<.05, **p<.01

4. RASPRAVA

Osnovni cilj ovog istraživanja bila je provjera konzistentnosti nalaza ranije provedenih studija s područja koje se u literaturi obično navodi kao zdravstvena psihologija rada (eng. *occupational health psychology*). Polazeći od njenih principa unaprijeđenja kvalitete rada te zaštite i promicanja sigurnosti, zdravlja i dobrobiti zaposlenika, kao i sve većem interesu javnosti za pozitivnim aspektima rada, dodatni poticaj za provedbu ovog istraživanja došao je upravo iz takvog konteksta koji, ne samo što prevenira pojavu maladaptivnih oblika ponašanja već i naglašava razvoj angažiranosti. Radna angažiranost, koncept koji je predložio i definirao Wilmar Schaufeli 2001. godine, ističući osjećaj energičnosti i učinkovite povezanosti zaposlenika s radnim aktivnostima, bila je predmet brojnih studija koje su je nastojale pozicionirati u teorijski okvir kako bi njezini antecedenti i ishodi postali jasniji i empirijski utemeljeni. Provedeno istraživanje imalo je stoga kao svoje uporište organizacijsku teoriju zahtjeva i resursa posla, ali i neke druge teorije koje pokušavaju kompenzirati njena ograničenja uzimajući u obzir konstrukte od interesa: radnu angažiranost, višestruke zahtjeve i resurse te odanost organizaciji. Ove konstrukte nastojalo se promotriti iz perspektive sveučilišnih nastavnika, kao djelatnika tzv. bijelih ovratnika čija je situacija unutar hrvatskog visokoškolskog sustava često puta označena kao nepovoljna.

Iako su odnosi među proučavanim konstruktima i njihov doprinos objašnjenju radne angažiranosti zauzeli središnju ulogu u ovom radu, također se činilo korisnim ispitati i eventualne razlike u komponentama radne angažiranosti s obzirom na prikupljene sociodemografske varijable (prvenstveno dob i spol, ali i druge). Iz tog razloga provedenaje dvosmjerna analiza varijance koja pokazuje da postoji značajna razlika u energičnosti nastavnika s obzirom na njihovu dob. Također je utvrđena i značajna pozitivna, no niska korelacija između energičnosti i dobi kao kontinuirane varijable ($r = .17$). Nakon kategorizacije dobi u 4 dobna razreda i Schefféova post-hoc testa, uočava se da su nastavnici u dobi od 59 do 78 godina života značajno energičniji od nastavnika u dobi od 37 do 47 godina (v. i grafički prikaz 1). Pri tome ostali efekti nisu bili značajni, a isti nalazi vrijede i za predanost; nastavnici u dobi od 59 do 78 godina života značajno su predaniji od nastavnika u dobi od 37 do 47 godina (grafički prikaz 2).

Sami po sebi ovi podaci ne govore mnogo o konstruktima koji su ključne sastavnice radne angažiranosti, pri čemu je za većinu ljudi energičnost poželjno afektivno stanje fizičke, psihičke i interpersonalne energičnosti. Postavlja se stoga pitanje zašto proučavati zaposlenike koji imaju osjećaj fizičke snage, kognitivne živosti i emocionalne energije prema značajnim

drugima. Odgovor na to pitanje dolazi podjednako iz laičkih predodžbi o energičnosti, kao značajnoj dimenziji njihovih afektivnih iskustava, kao i znanstvenih studija koje potvrđuju laičke hipoteze i sugeriraju, k tomu, da je osjećaj energičnosti važan za zdravstveno stanje zaposlenika i njegovu učinkovitost u radu. Ova distinkcija između dobrobiti koju energičnost ima za pojedinca na osobnoj i organizacijskoj razini donekle je slična onoj koju ističe teorija zahtjeva i resursa posla, a tiče se dvaju procesa koji su joj u osnovi; jedan je energetski i kao medijatora između prediktora i ishoda navodi konstrukt sagorijevanja, a drugi je motivacijski i taj naglašava medijacijski efekt radne angažiranosti. Za potpunije razumijevanje navedene sličnosti među procesima osvrnut ćemo se ukratko na oba procesa.

Prvo, na koji način energičnost pospješuje motivaciju za radom? Smatra se, naime, da energičnost reflektira osjećaj posjedovanja zalihe energije na poslu što je prvi korak u predviđanju učinkovitosti u radu jer je energičnost proksimalna determinanta motivacijskih procesa u radu. Ovi potonji često se uzimaju kao skup energetskih procesa koji potječu upravo od pojedinca te određuju oblik, smjer i intenzitet s poslom povezanih ponašanja (Latham i Pinder, 2005). Motivacijski procesi u organizaciji mogu se stoga djelomično promatrati i kao odluka zaposlenikada energiju pohranjenu u svojim resursima translocira i uloži u različite aktivnosti čime upravo energičnost postaje prekursor motivacije u radu. Iz ovoga slijedi da je određena razina energičnosti preduvjet bilo kojeg motivacijskog procesa u radu. Potvrdu ovoj hipotezi daju rezultati studije u kojoj je mentalna reprezentacija cilja, prethodno povezana s pozitivnim afektom, automatski signalizirala osobi poželjnost cilja i opravdanost upuštanja u njegovo ostvarivanje što je bio svojevrsni okidač aktivnosti koja je rezultirala njegovim postizanjem (Custers i Aarts, 2005).Prema tome, može se reći da energičnost ne samo što ima facilitirajuću ulogu u cilju usmjerenom ponašanju nego i podržava optimalno psihološko funkcioniranje pojedinca putem ugodnih emocija koje izaziva.

Vratimo li se ipak dobivenim rezultatima, jedno od mogućih objašnjenja veće razine energičnosti kod nastavnika zrelije i starije dobi u odnosu na mlađe jest veća dostupnost resursa ili barem bolje razvijene strategije pronalaska resursa posla koje onda vjerojatno olakšavaju i spremnost na ulaganje tih resursa u znanstveno-nastavne aktivnosti. Mlađim nastavnicima te strategije možda još nisu dovoljno razvijene jer njihove resurse ugrožavaju, između ostalog i kontinuirani (a odnedavno i otežani) zahtjevi za napredovanjem u više znanstveno-nastavno zvanje. Ovome donekle idu u prilog rezultati studije Slišković, Maslić Seršić i Burić (2012) koje su našle da viši asistenti i docenti izvještavaju o većoj izloženosti nepovoljnim društvenim uvjetima u odnosu na redovite profesore u trajnim zvanjima te redovite i izvanredne profesore. U istoj studiji, asistenti su također nepovoljnije procijenili

međuljudske u odnosu na nastavnike u znanstveno-nastavnim zvanjima, pri čemu su redovni profesori u trajnom zvanju najzadovoljniji međuljudskim odnosima i k tomu izvještavaju o manjem radnom opterećenju u odnosu na nastavnike u svim ostalim zvanjima.

Premda plauzibilna, gore iznesena hipoteza svakako zahtijeva daljnju provjeru kako bi se moglo utvrditi na temelju kojih indikatora je moguće predvidjeti energičnost nastavnika.No i dosadašnji rad znanstvenika može poslužiti kao primjereno polazište. Naime, pođemo li od pretpostavke da se energičnost (kao komponenta radne angažiranosti) definira i mjeri u kontekstu radne domene, tada su najbolji prediktori energičnosti oni resursi koji se doista i nalaze u radnoj domeni. Mauno, Kinnunen i Ruokolainen (2007) navode da je najsnažniji prediktor energičnosti (mjerene UWES-om) samopoštovanje unutar organizacije koje zapravo odražava visoku značajnost koju radni zadatak ima za zaposlenika. Pokazalo se i da je značajnost zadatka najsnažniji prediktor aktivacije ugodnog afekta.Ukoliko je posao koji obavljaju smislen te mu atribuiraju važnu svrhu, vjerojatno je da će zaposlenici imati osjećaj energičnosti. U visokoškolskom sustavu smislenost, podrazumijeva i kontakt s drugim ljudima, objektima i idejama te u nekom stupnju personificira uloga „davatelja“ koji je sklon samopožrtvovanju što se i navodi kao razlog zbog kojeg mnogi nastavnici, unatoč niskoj plaći, ostaju raditi u sustavu obrazovanja. Taj podatak donekle se daje objasniti i činjenicom da je posao nastavnika inherentno smisleniji u odnosu na neke druge (Newman, v. poveznicu).

Nastavno na predloženi koncept ugodnog afekta, nalaz da su stariji nastavnici predaniji od mlađih dobiva svoje objašnjenje upravo na temelju prethodnog, odnosno da su stariji nastavnici i energičniji od mlađih. Naime, neki teoretičari zauzimaju stav da su određena afektivna stanja povezana sa specifičnim tendencijama prema ponašanju (Frijda, Kuipers i Ter Schure, 1989, prema Bakker i Leiter, 2010). Kako je energičnost u relaciji s takvim tendencijama, a na temelju dobivene visoke povezanosti između energičnosti i predanosti i u ovom istraživanju, možemo s većom sigurnosti pretpostaviti da se dobiveni nalaz uklapa u prošireni model pozitivnih emocija autorice Fredrickson (2001, prema Bakker i Leiter, 2010). Prema tom modelu, pozitivne emocije praćene su povećanim repertoarom misli i ponašanja ili barem potrebom za mišljenjem i ponašanjem u određenom smjeru. Iz toga slijedi da osjećaj energičnosti može generirati takav jedan repertoar koji proširuje aktivnosti i opseg opcija, potiče kreativna rješenja problema što, u konačnici, vodi osjećaju entuzijazma i ponosa.

No nisu samo karakteristike posla one koje objašnjavaju energičnost.Postoje indicije da je na temelju genetičke predispozicije, sociodemografskih varijabla i osobina ličnosti također moguće procijeniti koliko će osoba biti energična u poslu. Time dolazimo i do idućeg

objašnjenja dobivenog nalaza da su stariji nastavnici i energičniji nastavnici i potvrde prve hipoteze. Moguće je ipak da u ovom slučaju neki, ne nužno s poslom povezani faktori imaju medijacijski efekt između dobi i energičnosti pa je srednja odrasla dob života karakterizirana padom energičnosti jer se tada, okvirno, nastavnici suočavaju s povećanim zahtjevima (bilo da je riječ ospomenutom napredovanju u više znanstveno-nastavno zvanje, nekim osobnim ili obiteljskim razlogom (udaja/ženidba, rođenje djeteta i sl.). Slični razlozi vjerojatno se odnose i na razdoblje kasne srednje dobi, no tada je energičnost na značajno višoj razini što se može dovesti u vezu s akumuliranim iskustvom, stabilnosti i većom prediktabilnosti posla. Kako god bilo, ovakav model energičnosti prilično je statične prirode što je u kontradikciji s njegovom definicijom kao afektom. Formuliranjem energičnosti kao kontinuiranog procesa čije je ishodište u zaposleniku koji percipira situaciju ili uvjet, smatra ju smislenom i afektivno doživljava te potom mijenja svoje stavove, kognicije i ponašanja slijedeći doživljenu energičnost, zauzima se dinamičnija perspektiva i osnova za iduće studije koje će, između ostalog, poboljšanim nacrtom i adekvatnim instrumentima pokušati objasniti dobne razlike u razini energičnosti zaposlenika.

Iduća značajna razlika u drugoj komponenti radne angažiranosti, predanosti, ukazuje da veličina Odjela ima utjecaj na to koliko nastavnici osjećaju uključenost, izazov i ponos. Rezultati pokazuju da nastavnici koji rade na Odjelima s 15 do 20 zaposlenih osjećaju veću predanost nego nastavnici na Odjelima s 10 do 15 zaposlenih. Pri interpretaciji ovog nalaza valja se zapitati u kojoj mjeri neki međugrupni procesi imaju ulogu u predanosti zaposlenika. Odjel Sveučilišta čine akademski djelatnici koji imaju mnogo toga zajedničkoga; odlikuje ih tendencija dijeljenja emocija, sličan proces socijalizacije i usvajanja normi i regulativa koje određuju način izvođenja radnog zadatka te međuovisnost. Grupe u kojima je uzajamno povjerenje i socijalna podrška na visokoj razini ostvaruju preduvjet za razvoj kohezivnosti i usmjerenosti prema cilju što povratno utječe na povećanje morala i s poslom povezane dobrobiti. Čini se plauzibilnim pretpostaviti da je ovaj mehanizam u pozadini dobivenog nalaza, odnosno obilježje većih Odjela u kojima nastavnici percipiraju suportivnu, uključujuću i izazovnu klimu koja zadovoljava njihove psihološke potrebe. Osim klime koja podržava razvoj angažiranosti, vrijedno bi bilo i ispitati utjecaj rukovodstva Odjela na radnu angažiranost. Ne treba isključiti mogućnost da je na većim Odjelima potreba zarukovođenjem također veća, iako i jedni i drugi, formalno imaju istu strukturu rukovođenja. No je li na većim Odjelima ujedno i zastupljenije transformacijsko rukovođenje, ono koje je visoko na motivacijskoj moći i koje naglašava postizanje više od očekivanog uvažavajući i vrednujući

izvedbu, superviziju i inspirativno okruženje, pitanje je koje prelazi granice ovog istraživanja i zahtjeva pažnju autora nekog idućeg istraživanja.

Uz optimalni stil rukovođenja, prilikom razvoja strategija osnaživanja zaposlenikove dobrobiti u razmatranje valja uzeti i ostale domene radnog života: radno opterećenje, kontrolu, nagrade, radno okruženje, pravednost i vrijednosti (Leiter i Maslach, 2004, prema Alarcon i Lyons, 2011). Radno opterećenje i kontrola poznati su još iz Karasekova modela zahtjeva i kontrole posla i dimenzije su koje objašnjavaju pojavu stresa u poslu. O visokom radnom opterećenju govorimo kada postoji mnogo toga za obaviti u kratkom vremenu; suprotno, održivo radno opterećenje pruža priliku za uporabom vještina i njihovim redefiniranjem u uvjetima kada okolina zahtjeva novo učenje. Nalik održivom radnom opterećenju, kontrola je, iz perspektive zaposlenika, stupanj u kojem percipira priliku za izborom i donošenjem odlukama koristeći svoje sposobnosti mišljenja i rješavanja problema. Pretpostavljajući da je radno opterećenje u vidu vremenskog pritiska i konflikta uloga salijentan psihološki zahtjev posla u nastavničkoj profesiji, njegova negativna korelacija s radnom angažiranosti dobila je empirijsku potvrdu i u ovom istraživanju. Nedostatak vremena za obavljanje posla u cijelosti, suprotni zahtjevi od dviju ili više osoba ili nepredvidive situacije u poslu neki su od psiholoških zahtjeva koji dovode do smanjene razine energičnosti, ali ne i predanosti. Za razliku od radnog opterećenja, osjećaj kontrole, odnosno samostalnosti u određivanju brzine i ritma obavljanja zadatka, dostupnosti materijala za korektno obavljanje posla i znanje koje zadatke tek treba obaviti povećava i energičnost i predanost nastavnika.

Još je Karasek tvrdio da kombinacijom visokih zahtjeva posla i niske kontrole dolazi do disbalansa koji producira stres. Ipak, o stresu kod sudionika ovog istraživanja ne možemo reći mnogo niti je njegovu kompleksnost opravdano reducirati na dominaciju jednog zahtjeva posla nad jednim resursom posla.Moguće da je to razlog zbog kojeg nijedna dimenzija Karasekova modela nije značajno doprinijela objašnjenju varijance komponenti radne angažiranosti prilikom provedbe hijerarhijske regresijske analize.

Ono što, pak, možemo reći na temelju prikupljenih podataka jest da su nastavnici, u prosjeku, izrazili najveće zadovoljstvo poslom s obzirom na druge poslove i s obzirom na očekivanja od istoga. Ove dvije facete zadovoljstva, zajedno sa zadovoljstvom s obzirom na trenutne uvjete rada mjerene su samo jednom česticom no sve tri su u pozitivnoj korelaciji s radnom angažiranosti.Identičan obrazac korelacija dobiven je i za odanost organizaciji (v. Tablicu II u Prilogu).

Ovaj nalaz u skladu je s prethodnim istraživanjima korelata zadovoljstva posla, posebice varijablama koje su utemeljene na stavu. Budući da u nekom stupnju reflektiraju sviđanje,

odnosno ne sviđanje možemo reći da su te varijable načelno afektivne prirode. Ovaj zaključak na tragu je ranije rasprave o energičnosti kao afektu koji je kontekstualiziran (doživljava se u radnoj situaciji) i sastoji se od tri elementa (fizičke snage, kognitivne živosti i emocionalne energije) koja pospješuju razvoj drugih resursa. Primjerice, izražena emocionalna energija vjerojatno je razlog zašto neke osobe lakše dobivaju socijalnu podršku dok je fizička snaga instrumentalna u održavanju povoljnog zdravstvenog stanja. Kahn (1992, prema Bakker i Leiter, 2010) nadalje ističe da su fizička i emocionalna energija nužni preduvjet razvoja predanosti zaposlenika. Pri tome ipak ne treba zanemariti i okolinske faktore o kojima ovisi takav odnos. Dakle, i dalje je moguće da će energični zaposlenici biti potpuno zadubljeni u svoj posao i njemu predani no to je svakako vjerojatnije ukoliko je prisutan doživljaj psihološke sigurnosti, povjerenja svojim nadređenima i percepcija proceduralne pravde. Na oprez u tumačenju zadovoljstva poslom kod nastavnika u visokom obrazovanju poziva Slišković (2011) objašnjavajući kako usprkos visokim razinama stresa u radu te (mogućim) nezadovoljstvom različitim ekstrinzičnim aspektima posla, nastavnici mogu i dalje biti globalno zadovoljni poslom jer on zadovoljava njihove intrinzične potrebe. Dakle, velik broj radnih sati, visoko opterećenje, nedostatak podrške i ostali nepovoljni faktori čini se da ne prevažu nad vremenskom fleksibilnosti, kontroli u rasporedu radnog vremena ili intelektualnoj stimulaciji koji svi skupa pridonose zadovoljstvu nastavnika.

Pod ovakvim uvjetima povećanog zadovoljstva poslom, može se očekivati i njegova povezanost s nekom od ishodnih varijabli, kao što je odanost organizaciji. Mathieu i Zajac (1990, prema Jex i Britt, 2008) našli su da je prosječna korelacija između afektivne odanosti i zadovoljstva poslom .53., a slično vrijedi i u ovom istraživanju, po čemu su dobiveni rezultati umnogome konzistentni s rezultatima prethodnih.

Osim što je utvrđeno da su svi aspekti zadovoljstva poslom u negativnoj korelaciji sa zahtjevima posla, dobivena je i značajna negativna korelacija energičnosti i zahtjeva posla. Iako zahtjevi posla nisu genuino negativni, oni mogu postati stresorom ukoliko su povezani s velikim naporom da bi se postigla očekivana razina učinka, što obično izaziva negativne odgovore, poput kroničnog umora i sagorijevanja, a u ovom slučaju smanjeno zadovoljstvo i smanjenu energičnost. Macklin, Smith i Dollard (2006) utvrdili su značajnu negativnu povezanost zahtjeva posla i zadovoljstva, ali i pozitivnu povezanost zahtjeva posla i radne angažiranosti što ide u prilog hipotezi o različitosti konstrukata. Kako je samo jedan dio hipoteze potvrđen u ovom istraživanju, vjerojatno su zahtjevi posla u ispitanom uzorku nastavnika premašili razinu u kojoj inače pridonose radnoj angažiranosti i potiču energičnost. Njihova maladaptivnost, odnosno suspektna sposobnost imobilizacije resursa i povezanost s

neželjenim posljedicama za zaposlenika (sagorijevanje i smanjena angažiranost), izazov je za neko iduće istraživanje.

Ako preveliki zahtjevi posla reduciraju radnu angažiranost, mogu li (i koji) resursi posla obrnuti taj smjer? Dobiveni rezultati sugeriraju da je to moguće jer su resursi posla, ali i oni obiteljski i osobni pozitivno povezani s radnom angažiranosti. Značaj resursa posla opaža se kako u porastu ekstrinzične motivacije (neophodni su za suočavanje sa zahtjevima posla i postizanje radnih ciljeva) tako i u porastu intrinzične motivacije(zadovoljenjem bazičnih potreba za autonomijom, pripadanjem i kompetencijom).Hobfoll i Shirom (2001, prema Bakker i Leiter, 2010) dopunjuju prethodnu premisu daljnjim argumentima: (a) osoba bi trebala posjedovati dodatne resurse koji služe prevenciji gubitka onih postojećih, (b) veća raznolikost resursa čini osobu manje podložnom gubitku resursa, (c) osobe koje nemaju pristup raznolikim resursima vjerojatno će doživjeti povećani gubitak (spiralu gubitaka), (d) suprotno, veća raznolikost resursa vodi većoj vjerojatnosti traženja prilika (ali i riziku njihova gubitka) za povećanjem resursa (spirala dobitaka). Spirala dobitaka implicira da se resursi posla i angažiranost recipročno osnažuju; dostupnost potrebnih resursa posla povećava priliku za angažiranosti, a angažirani zaposlenici energičniji su u svom nastojanju da pronađu prednosti postojećih resursa i motivirani stvoriti nove. Ovaj proces nalikuje strategiji obogaćivanja posla koja je još 70ih godina prošlog stoljeća počela dobivati pozornost.

Klasična studija Hackmana i Oldhama (1975) pokušala je pozitivne osobne i radne ishode objasniti prisutnošću triju kritičnih psiholoških stanja; doživljenomsmislenošću rada, doživljenom odgovornošću za ishoderada i znanjem rezultata (povratnom informacijom o učinku). Tri psihološka stanja, koja se javljaju u prisutnosti pet ključnih dimenzija posla, poslužila su kao primjeri resursa posla unutar proširenog modela zahtjeva i resursa posla. Rezultati pokazuju da su sva tri psihološka stanja pozitivno povezana s energičnosti i predanosti (u potonjem slučaju jedino doživljena odgovornost nije značajno korelirala s predanosti). Međutim, provedbom multiple hijerarhijske regresijske analize jedino se doživljena smislenost pokazala značajnim prediktorom obiju komponenti radne angažiranosti. Ludviga i Kalvina (2016) također izvještavaju o doživljenoj smislenosti rada kao najvažnijem pokretaču angažiranosti, pozivajući se na studiju Kahna (1990). U njegovom radu pozitivni utjecaj smislenosti na radnu angažiranost tumači se visokom izraženošću raznolikosti vještina koje se koriste u radu, mogućnošću prepoznavanja identiteta zadatka i samom značajnosti zadatka koju on ima za zaposlenika. Dovoljno je da zaposlenik percipira samo jednu od ovih triju karakteristika visokom kako bi se doživjela smislenost.

Referirajući se na prvi i drugi argument Hobfolla i Shiroma te prepoznavši potrebu za implementacijom ostalih resursa u istraživanje, temeljne samoevaluacije i sklad u obitelji poslužili su kao primjer osobnog i obiteljskog resursa. Ponovno se pokazalo da oba resursa pozitivno koreliraju s radnom angažiranosti i da doprinose njenom objašnjenju, no to čine na drukčiji način. U odnosu na prvi korak multiple hijerarhijske regresijske analize u kojemu su sociodemografske varijable objasnile 9% varijance energičnosti, ali ne i predanosti, u drugom koraku, uključivanjem temeljnih samoevaluacija objašnjeno je dodatnih 25% varijance energičnosti, odnosno dodatnih 20% varijance predanosti. Porast objašnjene varijance kriterija može se protumačiti većom osjetljivošću osoba koje postižu visok rezultat na temeljnim samoevaluacija na pozitivne informacije, ali i njihovim češćim pristupanjem pozitivnim podražajima. Chang i suradnici (2012) mišljenja su da razlika u ponašanjima pristupanja i izbjegavanja može imati utjecaj na stupanj fokusiranja na pozitivne, odnosno negativne informacije pri evaluaciji neke situacije.Autori predlažu da veća sklonost fokusiranju na one aspekte resursa posla koji im donose beneficije, čini osobe s povoljnim temeljnim samoevalucijama ujedno i više radno angažiranima.

Nakon temeljnih samoevaluacija, modelu su bile priključene varijable Sklad i Konflikt, kao primjeri obiteljskog resursa i zahtjeva. Iako se nisu pokazali značajnim prediktorima, njihovim uvođenjem u model multipla korelacija povećala se na R = .66 za energičnost odnosno R = .59 za predanost čime je objašnjeno dodatnih 10% odnosno 8% varijance kriterija. Na taj način došlo je do Horstova paradoks ili supresor efekt (prediktor indirektno doprinosi prognozi).

Studije koje su proučavale odnos obiteljskih resursa i zahtjeva i angažiranosti rezultirale su inkonzistentnim nalazima. Culbertson, Mills i Fullagar (2012) našli su da je radna angažiranost (mjerena na dnevnoj bazi) povezana s pozitivnim obiteljskim raspoloženjem koje povratnom spregom dovodi do veće razine facilitacije na relaciji posao-obitelj. Hakanen, Schaufeli i Ahola (2008) u studiji koja se bavila odnosom obiteljskih resursa i zahtjeva s angažiranosti i sagorijevanjem (nakon kontrole resursa i zahtjeva posla), nisu našli doprinos obiteljskih karakteristika angažiranosti ni sagorijevanju. Umjesto toga, utvrđen je pozitivni utjecaj sagorijevanja na zahtjeve obitelji što indicira da se proces narušenog zdravlja može „preliti“ na obiteljsku situaciju (hipoteza „prelijevanja“) dajući tako smjernicu novim istraživanjima sagorijevanja u kojima ono ne nastaje prvenstveno uslijed obiteljskih problema, kako se ranije mislilo.

Sagledavši prediktore radne angažiranosti, preostaje još povezati ovaj konstrukt (koji se često promatrao kao ishodna varijabla) s njegovim posljedicama. Prema načelu ulaganja resursa

koje definira teorija očuvanja resursa, osobe strateški ulažu svoje resurse kako bi pridobili dodatne. Pod pretpostavkom da je angažiranost rezultat visoke dostupnosti resursa posla, može se i očekivati njena povezanost s različitim pozitivnim ishodima u radnoj okolini. Na primjer, visoka identifikacija (kao obilježje angažiranosti) jedan je od mehanizama povezanosti radne angažiranosti i odanosti organizaciji. Dobiveni rezultati pokazuju da su obje komponente radne angažiranosti pozitivno povezane s odanosti organizaciji, inače kompleksnim i multifacetnim konstruktom, kako ga opisuju Meyer, Allen i Smith (1993).Ovi autori konstruirali su trokomponentnu skalu odanosti organizaciji te njezin značaj saželi u tri temeljne karakteristike: prihvaćanje organizacijskih vrijednosti i vjerovanje u njih, voljnost za iskazivanjem truda u svrhu ostvarivanja organizacijskih ciljeva i snažna želja za ostankom u organizaciji.Od ranijih atribucija odanosti kao vjerovanja poslodavaca da su odaniji zaposlenici uspješniji, manje kasne, izostaju i rjeđe napuštaju organizaciju, odnosno za zaposlenika kao izvor osjećaja identiteta, statusa i prestiža, neke stvari su se ipak promijenile. Nedvojbeno je da svako Sveučilište želi zadržati svoje angažirane djelatnike, ali u današnjem dobu,migracije u svrhu napredovanja i zarade prisutne su i među znanstvenicima. Štoviše, mobilnosti nastavnika u svrhu akademskog boravka često se i podržavaju pa se postavlja pitanje je li suvislo biti jako odan organizaciji. Čini se da je važnost odanosti organizaciji u novije vrijeme u padu, a da konstrukt odanosti struci dobiva sve više na značaju, također uslijed globalizacijskih procesa i potrebe za prilagođavanjem promjenjivom tržištu rada.

Budući da se ova studija ipak bavila odanosti organizaciji, valja izdvojiti neke uočene konzistentnosti s ranije provedenima. U domeni triju komponenti skale organizacijske odanosti većina rezultata studija provedenih u zemljama engleskog govornog područja nalazi potvrdu hipotezi o različitosti afektivne, instrumentalne i normativne odanosti, no autorica Maslić-Seršić (1999) u svojoj kros-validacijskoj studiji nije uspjela eksploratornom faktorskom analizom doprinijeti evidenciji o konceptualnoj različitosti triju komponenti odanosti jer faktori nisu bili prikladno zasićeni česticama. I u provedenoj studiji pokazalo se, kako navodi autorica, da jedino čestice afektivne odanosti približno odgovaraju jednom od triju izvorno ekstrahiranih faktora, dok čestice instrumentalne i normativne odanosti dijele faktorska zasićenja. S obzirom da svojstvena vrijednost trećeg faktora nije dosegla vrijednost 1, zadržana je dvofaktorska struktura skale (v. Tablicu I u Prilogu). Ona ukazuje da uzroci odanosti sudionika istraživanja proizlaze iz radnih uvjeta i udovoljenih očekivanja (afektivna) te osobnih vrijednosti i obaveza koje zaposlenik osjeća prema organizaciji (normativna). Poznavajući uzroke odanosti vjerojatnije je da će razvoj i implementacija strategija za jačanje odanosti organizaciji biti jednostavnije i učinkovitije.

Treba svakako biti svjestan nekih ograničenja ove studije, prije svega mjera koje su dobivene samoiskazom sveučilišnih nastavnika triju hrvatskih Sveučilišta, što priječi daljnju generalizaciju potom korelacijske prirode rezultata čime se onemogućava kauzalnost u zaključivanju te pristup radnoj angažiranosti u samo jednoj točki. Unatoč njenoj relativnoj stabilnosti, ispitivanja dnevnih fluktuacija u energičnosti i predanosti mogla bi pojasniti dinamiku koja joj je u pozadini; možda bi tako i odgovor na pitanje zašto i visoko angažirani pojedinci imaju „loš“ dan te pokazuju ispodprosječan rezultat bio precizniji.

U svakom slučaju,opseg u kojemu angažiranost odgovara okolinskim promjenama osobito je važan pri kreiranju intervencija unaprjeđenja radne angažiranosti među zaposlenicima. Racionala u tom postupku načelo je pozitivne psihologije i opažanje da su ljudi spremni uložiti dodatan napor u nešto što vrednuju. Zato najučinkovitiji pristup razvoju suportivne radne okoline zahtijeva kompletnu i kontinuiranu procjenu iskustava zaposlenika njihovim poslom. Pregledno prikazan, proces bi mogao izgledati ovako:

1. Istraživanje: esencijalni korak u povećanju radne angažiranosti jer daje odgovor na pitanje kako se ljudi osjećaju na poslu te kako percipiraju domene rada.

2. Planiranje: za ovaj korak ključna je radna grupa koja bi vodila inicijativu za razvoj radne angažiranosti; promjene u fundamentalnim kvalitetatama rada uključuju razumijevanje, sudjelovanje, resurse i autoritet.

Razumijevanje se odnosi na ekspertizu u sektoru upravljanja ljudskim resursima koja omogućuje lakšu interpretaciju rezultata istraživanja i njihovu translaciju iz područja teorije u područje prakse. Sudjelovanje se treba bazirati na važnosti uključivanja ljudi u proces donošenja odluke te iskustvu profesionalne autonomije. Održavanjem komunikacije, informiranjem ljudi o nalazima i planovima te otvorenim dijalogom između radne grupe za razvoj angažiranosti i same organizacije stvara se mogućnost za razvoj novih resursa. Istodobno, racionalno je računati i na zahtjeve koji se nameću ovim procesom i s njima povezane troškove (pristup komunikacijskim mrežama, izrada materijala, razvoj elektronske komunikacije i sl.). Prilikom razmatranja odnosa uloženog i dobivenog, preporučuje se zatražiti mišljenje vodećih ljudi u organizaciji koji imaju savjetodavnu i autoritativnu ulogu. Na taj način, radna grupa biva obogaćena spoznajama iskusnijih članova koji, k tomu, služe i kao autoritet.

3. Suradnja: radna angažiranost nije puki proces koji se događa osobi već objedinjuje suradnju i zajedništvo među kolegama.

4. Uspostava kontinuiranog procesa nadzora, adaptacije i akcije

*5. Kreativnost:*ne postoji brz i jednostavan način razvoja angažiranosti, ponuđeni principi trebaju se prilagoditi svakoj radnoj organizaciji.
6. Evaluacija: proces bi u određenoj točki trebao biti evaluiran čime bi se prikupile dodatne informacije za daljnja planiranja.

5. ZAKLJUČCI

Na osnovu dobivenih rezultata možemo zaključiti da je utvrđen(a):

1. značajna razlika u energičnosti i predanosti nastavnika s obzirom na njihovu dob.Nastavnici u nastavnici u dobi od 59 do 78 godina života značajno su energičniji i predaniji od nastavnika u dobi od 37 do 47 godina.
Preostale analize varijance pokazale su da ne postoji značajna razlika u energičnosti i predanosti nastavnika ni s obzirom na spol ni interakcijski efekt dobi i spola.

2. značajna pozitivna korelacija između osobnih resursa (temeljne samoevaluacije), resursa posla (doživljena smislenost, odgovornost i povratna informacija) i obiteljskih resursa (sklad u obitelji) s komponentama radne angažiranosti (značajna pozitivna korelacija izostala je samo između doživljene odgovornosti i predanosti), kao i značajna negativna korelacija utvrđena između zahtjeva posla i energičnosti, ali ne i između zahtjeva posla i predanosti. S druge strane, zahtjevi obitelji (konflikt u obitelji) značajno negativno su povezani i s energičnošću i s predanošću.
Obje komponente radne angažiranosti u pozitivnoj su relaciji s dvjema komponentama odanosti organizaciji.

3. značajan doprinos doživljene odgovornosti, temeljnih samoevalucija i dobi objašnjenju energičnosti i predanosti. Ovim skupom prediktora objašnjeno je 56% varijance energičnosti, odnosno 52% varijance predanosti.

6. LITERATURA

Alarcon, G. M. i Lyons, J. B. (2011). The relationship of engagement and job satisfaction in working samples. *The Journal of Psychology, 145*(5), 463–480..

Bakker, A. B., Albrecht, L. S.i Leiter, P. M. (2011) Keyquestions regarding work engagement.*European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(1), 4-28.

Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2009). The crossover of work engagement between working couples: Acloser look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology, 24*, 220–236.

Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2008). Towards amodel of work engagement. *Career Development International, 13*, 209–223.

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

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

Bakker, A. B. i Leiter, P. M. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research.* New York: Psychology press.

Barkhuizen, N., Rothmann, S. i van de Vijver, F. J. R. (2014). Burnout and work engagement of academics in higher education institutions: Effects of dispositional optimism. *Stress Health, 30*, 322–332.

Chang, C.-H., Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C. i Tan, J. A.(2012). Core self-evaluations: a review and evaluation of the literature.*Journal of Management, 38*, 81–128.

Cifre, E. Llorens, S., Salanova, M. i Martínez, I. (2003). Salud psicosocial en profesores: Repercusiones para la mejora en la gestión delos RRHH. *Estudios Financieros, 247*, 153-168.

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

Culbertson, S. S., Mills, M. J. i Fullagar, C. J. (2012). Work engagement and work-family facilitation:Making homes happier through positive affective spillover. *Human Relations, 65*, 1155–1177.

Custers, R. i Aarts, H. (2005). Positive affect asimplicit motivator: On the nonconscious operationof behavioral goals. *Journal of Personality and Social Psychology, 89*, 129–142.

González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., i Lloret, S. (2006). Burnout and engagement:Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior, 68*, 165-174.

Hackman, J. R. i Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159-170.

Hallberg, U., Johansson, G. i Schaufeli, W. B. (2007). Type A behavior and work situation: Associations with burnout andwork engagement. *Scandinavian Journal of Psychology, 48*, 135-142.

Hakanen, J. J. i Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and lifesatisfaction? A three-wave seven-year prospective study.*J. Affect. Disord.*, doi:10.1016/j.jad.2012.02.043 (poveznica na internet stranicu)

Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B.i Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout,depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress, 22*(3), 224-241.

Hakanen, J. J., Bakker, A. B. i Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement amongteachers. *Journal of School Psychology, 43*, 495–513.

Hantula, A. D. (2008). *Advances in social and organizational psychology*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Hobfoll, S.E. (2001), The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology, 50*,337–370.

Hulin, C. L. i Judge, T. A. (2003). Job attitudes. U: W. C. Borman, D. R. Ilgen i R. J. Klimoski (Ur.) *Handbook of psychology, Volume 12 Industrial and Organizational psychology*. 255-276. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Jex, S. M. i Britt, T. W. (2008).*Organizational psychology: A scientist-practitioner approach.* NewJersey: John Wiley and Sons.

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

Knežević, I. (2016). Uloga percipirane podrške ravnatelja i radne motivacije u objašnjenju zadovoljstva poslom i sagorijevanja na poslu kod učitelja. *Diplomski rad.* Sveučilište u Zadru.

Kuzman, I. (2012). Provjerapostavkimodelaradneangažiranosti nastudiranju: Nekiprediktoriiishodistudentske angažiranosti. *Diplomski rad.* Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu: Odsjek za psihologiju.

Latham, G. P. i Pinder, C. C. (2005). Work motivationtheory and research at the dawn of the twenty-firstcentury. *Annual Review of Psychology, 56*, 485–516.

Llorens, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. i Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model.*International Journal of Stress Management, 13*, 378–391.

Ludviga, I. i Kalvina, A. (2016). Exploring the relationships between job satisfaction,work engagement and loyalty of academic staff. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, 10* (1), 99-105.

Macklin, D. S., Smith, L. A. i Dollard, M. F. (2006). Public and private sectorwork stress: Workers compensation, levels of distress and job satisfaction, and thedemand–control–support model. *Australian Journal of Psychology, 58*(3), 130–143.

Mäkikangas, A., Schaufeli, W. B., Tolvanen, A. i Feldt, T. (2013). Engaged managers are not workaholics: Evidence from a longitudinal personcenteredanalysis. *Journal of Work and Organizational Psychology 29*, 135-143.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., i Leiter, M. P. (2001). Jobburnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.

Maslić-Seršić, D. (1999). An empirical test of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in a Croatian context. *Review of Psychology, 6*(1-2), 17-24.

Matjačić, L. (2010). Neki prediktori radne angažiranosti. *Diplomski rad.* Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu: Odsjek za psihologiju.

Mauno, S., Kinnunen, U. i Ruokolainen, M. (2007).Job demands and resources as antecedents of workengagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 70*, 149–171.

Meyer, J. P., Allen, N. J. i Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology 78*(4), 538-551.

Meyer, J.P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. i Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, andconsequences.*Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20–52.

Newman, R. *"Most and Least Meaningful Jobs*", Dostupno na: http://finance.yahoo.com/news/most-and-least-meaningfuljobs-213227118.html?page=all (pristup: 15.studenog 2015).

Paullay, I. M., Alliger, G. i Stone-Romero, E. (1994). Construct validation oftwo instruments designed to measure job involvement and work centrality.*Journal of Applied Psychology,79*(2), 224-228.

Proroković, A. (2012) (Ur.). Zbirka psihologijskih skala i upitnika, svezak 6. Sveučilište u Zadru.

Rhoades, L., Eisenberger, R. i Armeli, S. (2001), Affective commitment to the organization:The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(5) 825–836.

Riketta, M. i Van Dick, R. (2009). Commitment's Place in the Literature. U: H. J. Klein, T. J. Becker i J. P. Meyer (Ur.). *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.

Robbins, S. P. i Judge, T.A. (2010).*Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate d.o.o.

Salanova, M., Del Líbano, M., Llorens, S. i Schaufeli, W. B. (2013). Engaged, workaholic, burned-out or just 9-to-5? Towarda typology of employee well-being. *Stress Health, (*objavljeno *online* u *Wiley Online Library).*

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

Schaufeli, W. B. i Salanova, M. (2007). Workengagement: An emerging psychological concept andits implications for organizations. U: S. W. Gilliland, D. D. Steiner i D. P. Skarlicki (Ur.). *Research in social issues in management* (Volume 5): *Managing social and ethical issues in organizations*. Greenwich,CT: Information Age Publishers.

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K. i Kawakami, N. (2014.) Workaholism vs. work engagement: the two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*(u tisku, preuzeto s interneta 3. travnja 2014.).

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology, 88*, 518-528

Slišković, A. (2012). Doprinosi nekih aspekata A tipa ponašanja i radnog opterećenja objašnjenju psihofizičke dobrobiti. *Socijalna psihijatrija, 40*(2), 87-96.

Slišković, A. (2011). Stres kod nastavnika u visokom obrazovanju. *Psihologijske teme, 20*(1), 67-90.

Slišković, A. i Maslić Seršić, D. (2011). Work stressamong university teachers: Gender and position differences.*Arhiv za Higijenu Rada i Toksikologiju, 62*,299-307.

Slišković, A., Maslić Seršić, D. i Burić, I. (2012). Izvori stresa u radu nastavnika u visokom obrazovanju. *Psihologijske teme, 21,* 83-103.

Slišković, A., Maslić Seršić, D. i Burić, I. (2011). Work locus of control and occupational stress.*Review of Psychology, 18*(2), 109-118.

Šimunić, A., Gregov, Lj. i Pupić-Bakrač, A. (2010). Skala kvalitete obiteljskog funkcioniranja. U Tucak-Junaković i sur. (ur.), V. Zbirka psihologijskih skala i upitnika. Sveučilište u Zadru.

Tims, M., Bakker, A. B. i Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers'daily work engagement? *The Leadership Quarterly, 22*, 121–131.

Yukl, G. (2007). *Rukovođenje u organizacijama*. Jastrebarsko: NakladaSlap

7. PRILOZI

Tablica I Rezultati faktorske analize Skale odanosti organizaciji (glavne komponente, varimax rotacija, N = 141).

	Faktor 1 (Normativna)	**Faktor 2 (Afektivna)**
OCQ_1	0.652697	0.220639
OCQ_2	-0.007552	0.512540
OCQ_3	0.597862	0.353829
OCQ_4	0.722930	0.106348
OCQ_5	0.688023	0.239861
OCQ_6	0.736663	0.066725
OCQ_7	0.286079	0.763586
OCQ_8	0.151037	-0.551504
OCQ_9	0.406185	0.780842
OCQ_10	0.604354	0.206359
OCQ_11	0.144969	0.818212
OCQ_12	0.672950	0.455405
OCQ_13	0.650907	0.332994
OCQ_14	0.626731	0.584150
OCQ_15	0.679598	0.148732
OCQ_16	0.681243	0.369672
Svojstvenavrijednost	**5.173363**	**3,537148**
% objašnjene varijance	**32.33**	**22.11**
Cronbach α	**.88**	**.82**

Tablica II Korelacije između komponenti odanosti organizaciji i aspekata zadovoljstva poslom.

	Z1	**Z2**	**Z3**	**Z4**	**Z5**
Afektivna odanost	.44*	.30*	.28*	.15	.13
Normativna odanost	.42*	.32*	.37*	.08	.06

*p<.05

Z1 – Zadovoljstvo poslom s obzirom na očekivanja od njega (M = 3.99, Sd = .88)
Z2 – Zadovoljstvo poslom s obzirom na trenutne uvjete rada (M = 3.51, Sd = 1.09)
Z3 – Zadovoljstvo poslom s obzirom na druge poslove (M = 4.00, Sd = .94)
Z4 – Zadovoljstvo poslom s obzirom na primljenu plaću (M = 3.65, Sd = 1.00)
Z5 – Zadovoljstvo poslom s obzirom na pravednost dodjele plaće (M = 3.35, Sd = 1.08)