



<https://doi.org/10.5559/di.32.2.07>

# SAMOOLIKOVANJE POSLO KAO ODREDNICA ZADOVOLJSTVA POSLOM, ZANESENOSTI NA POSLU I DOBROBITI ZAPOSLENIKA

Ivana VID VARGIĆ  
Klinički bolnički centar Sestre milosrdnice, Zagreb, Hrvatska

Dragan GLAVAŠ  
Odjel za psihologiju, Hrvatsko katoličko sveučilište, Zagreb,  
Hrvatska

Majda RIJAVEC  
Učiteljski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska

UDK: 331.101.32:159.9  
005.32:331.101.32

Izvorni znanstveni rad

Primljeno: 24. lipnja 2019.

Cilj je ovog istraživanja bio istražiti doprinos samooblikovanja posla zadovoljstvu poslom i zanesenosti na poslu te zadovoljstvu životom i psihološkom procvatu. U istraživanju je sudjelovalo 275 zaposlenika (od kojih je 64,4 % žena) dobi od 20 do 53 godine ( $M_{dob} = 32,13 (7,21)$ ). Rezultati su pokazali određenost apsorpcije, uživanja i intrinzične motivacije te zadovoljstva poslom pojedinim dimenzijama samooblikovanja posla, dok neke dimenzije samooblikovanja posla predviđaju i psihološki procvat te zadovoljstvo životom zaposlenika. Povećanje strukturnih resursa posla pokazalo se pozitivnom odrednicom svih promatranih pokazatelja poslovne i opće dobrobiti. Uz to, povećanje izazovnih zahtjeva posla pozitivno je predviđalo sve tri dimenzije zanesenosti na poslu. Smanjenje ometajućih zahtjeva posla negativno je predviđalo, dok je povećanje socijalnih resursa posla pozitivno predviđalo zadovoljstvo poslom te uživanje i intrinzičnu motivaciju.

Ključne riječi: samooblikovanje posla, zadovoljstvo poslom, zanesenost na poslu, dobrobit



Dragan Glavaš, Odjel za psihologiju, Hrvatsko katoličko sveučilište, Ilica 242, 10000 Zagreb, Hrvatska.  
E-mail: dragan.glavas@unicath.hr

Posao se može definirati kao skupina povezanih zadataka koji su dodijeljeni zaposleniku (Ilgen i Hollenbeck, 1992). Dizajn posla često nije prilagođen osobi koja ga obavlja, nego se ona sama za to mora pobrinuti. Stoga pritisci današnjega vremena trebaju proaktivne osobe koje se neće bojati preuzeti inicijativu i kontrolu nad svojim poslom te si na taj način stvoriti pozitivnu i motivirajuću okolinu (Grant i Parker, 2009). U takvim situacijama samooblikovanje posla nalazi svoju primjenu, a definira se kao samoinicirana promjena ponašanja, pri čemu se mijenja dizajn posla u skladu s preferencijama, motivima i željama radnika (Wrzesniewski i Dutton, 2001). Postoje četiri dimenzije toga konstrukta: povećanje strukturnih resursa posla, povećanje izazovnih zahtjeva posla, povećanje socijalnih resursa posla i smanjenje ometajućih zahtjeva posla. Zaposlenici nisu skloni samooblikovanju posla samo zbog dobiti u specifičnijem, poslovnom aspektu, odnosno zbog boljšeg radnog učinka i vlastite prilagodbe poslu nego i zbog povezanosti s privatnom sferom života i ostvarivanjem opće dobiti. U svrhu detaljnijeg istraživanja samooblikovanja posla, u ovom su radu promotreni neki indikatori profesionalne dobiti (zadovoljstvo poslom i zanesenost) i subjektivne dobiti (zadovoljstvo životom i psihološki procvat).

Cilj je ovog istraživanja bio istražiti doprinos dimenzija samooblikovanja posla zadovoljstvu poslom, zanesenosti na poslu te dobiti zaposlenika.

### **Model zahtjeva i resursa posla**

Bakker i suradnici (Bakker i sur., 2014; Bakker i Demerouti, 2008; Tims i Bakker, 2010) predložili su uključivanje koncepta samooblikovanja posla u Model zahtjeva i resursa posla (eng. *Job – Demands – Resources Model*), jer samooblikovanje posla uključuje promjene u dizajnu posla (Tims i sur., 2012). Zaposlenici tako pokušavaju mijenjati uvjete ili granice posla, točnije: zahtjeve posla i resursa posla s obzirom na svoje vještine, mogućnosti i preferencije. U okviru ovoga modela sve karakteristike posla se mogu podijeliti u dvije kategorije: zahtjeve posla i resurse posla, pritom pokazujući kako one mogu utjecati na ponašanja i procese (Bakker i Demerouti, 2006). Spomenuti model rabi se i za prikaz kako pojedinci proaktivno pokušavaju uklopiti okolinu da im bolje odgovara. *Zahtjevi posla* odnose se na sve aspekte posla koji uključuju stalne fizičke i/ili psihološke (kognitivne i emocionalne) napore i vještine (npr. pritisak na poslu, stres, sagorijevanje), što u nekim slučajevima može dovesti do negativnih fizičkih i psihičkih posljedica, kao i negativnih emocija. *Resursi posla* odnose se na one aspekte posla koji su funkcionalni za postizanje ciljeva, sma-

njenje zahtjeva posla te potiču osobni rast, učenje i razvoj (npr. autonomija, kompetencija, razvoj, učenje). Oni mogu pridonijeti i osjećaju kontrole, sudjelovanju u donošenju odluka, većoj motivaciji, pozitivnim emocijama i raznolikosti zadatka (Crawford i sur., 2010; Upadyaya i sur., 2016). Porast dobrobiti i zadovoljstvo zaposlenika objašnjava se povećanjem resursa posla, jer oni imaju motivacijsku ulogu. S druge strane, pretpostavlja se da će se isto dogoditi i sa smanjenjem zahtjeva posla, jer oni mogu dovesti do sagorijevanja (Bakker i Demerouti, 2014). Ako postoji nesklad između zahtjeva i resursa posla, zaposlenici mogu smanjiti taj jaz tako da samooblikuju posao. Naglasak je, dakle, na stvaranju najboljega slaganja i sukladnosti između zahtjeva posla i resursa posla, ali i potreba pojedinaca.

## Samooblikovanje posla

Samooblikovanje posla definira se kao proaktivno, samoinicijativno potaknuto ponašanje, pri čemu se mijenja smisao posla i osobni identitet. Promjena se, pomoću triju tehnika mijenjanja granica posla, može odnositi na *spoznaju*, *odnos* ili *zadatak* (Berg i sur., 2013, str. 82). Mijenjanjem *spoznaje* mijenja se svrha, interes, ishod ili percepcija smislenosti posla. Promjenom u *odnosu* mijenja se količina i intenzitet kontakata s kolegama, dok mijenjanje *zadatka* donosi smanjenje neželjenih (ometajućih) ili povećanje poželjnih (izazovnih) aspekata u obavljanju toga zadatka. Zaposlenici proaktivno pokušavaju uklopiti okolinu da im bolje odgovara. Budući da se proaktivna ličnost pokazala kao odrednica samooblikovanja posla, kontroliran je njezin doprinos kako bi se odvojili efekti dimenzija samooblikovanja posla od efekta ovoga dispozicijskog obilježja. Budući da se samooblikovanje posla događa kad zaposlenik osjeti da zahtjevi i resursi posla nisu uravnoteženi, odnosno kad sam posao nije u skladu s njihovim vještinama, potrebama, preferencijama, motivima i strastima (Wrzesniewski i Dutton, 2001), smatra se da je povezan s proaktivnim ponašanjem, koje uključuje preuzimanje kontrole i uvođenje promjena (Parker i Collins, 2010).

Iako se pokazalo da samooblikovanjem posla raste dobrobit, motivacija, inicijativa i odanost organizaciji, istraživanja su oskudna jer sve do relativno nedavno nije postojala skala koja bi valjano i pouzdano mjerila taj konstrukt (Slemp i Vella-Brodrick, 2013), odnosno istraživanja ovoga konstrukta u Hrvatskoj su rijetka i relativno novijega datuma. Tek su Tims i sur. (2012), u okviru Modela zahtjeva i resursa posla, razvili i vrednovali skalu samooblikovanja posla. Ono se u okviru toga modela definira kao promjena koju zaposlenici uvode u zahtjeve i resurse posla kako bi bolje zadovoljili svoje potrebe

(Tims i sur., 2013), a ovakva konceptualizacija usmjerena je isključivo na stvarne promjene koje zaposlenik čini na svojem poslu. Definirane su četiri dimenzije samooblikovanja posla: povećanje strukturnih resursa posla, povećanje socijalnih resursa posla, povećanje izazovnih zahtjeva posla te smanjenje ometajućih zahtjeva posla.

*Povećanje strukturnih resursa posla* podrazumijeva traženje autonomije i raznovrsnosti zadataka na poslu, odnosno općenitoga poslovnog razvitka osobe (van Wingerden i sur., 2017). *Povećanje socijalnih resursa posla* obuhvaća traženje savjeta, pomoći ili socijalne podrške među kolegama i nadređenima te traženje povratne informacije o obavljenom poslu (Tims i sur., 2012), dok *povećanje izazovnih zahtjeva posla* uključuje preuzimanje ili dodavanje novih projekata i zadataka na poslu, čime raste inicijativa, odgovornost i motivacija (Cavanaugh i sur., 2000). *Smanjenje ometajućih zahtjeva posla* odnosi se na smanjenje zahtjeva posla kad oni postanu preplavljujući (npr. nastojanje da se posao učini što manje mentalno zahtjevnim ili emocionalno napetim) (Tims i sur., 2012). Takvi zadaci ometaju mogućnost postizanja ciljeva i umaraju osobu (Bakker i Demeruti, 2014).

Zaposlenici su učinkovitiji, imaju veću percipiranu kontrolu nad poslovnom situacijom te su fleksibilniji, što dovodi do povećanja pozitivnih iskustava na poslu (npr. zanesenosti), dobrobiti te zadovoljstva poslom (Tims i Bakker, 2010; Tims i sur., 2012).

## Zadovoljstvo poslom

*Zadovoljstvo poslom* definira se kao ugodno emocionalno stanje koje proizlazi iz procjene posla ili radnog iskustva (Locke, 1976). Pokazalo se da je *dispozicijska teorija*, koja naglašava ulogu pojedinca u stanju (ne)zadovoljstva, zaslužna za objašnjenje oko 30 % zadovoljstva poslom. *Situacijska ili okolinska teorija* navodi kako vanjski faktori, poput karakteristika posla ili organizacije, objašnjavanju manje od 20 % varijance. Time čak oko 50 % varijance ostaje neobjašnjeno, pa je moguće da ostatak varijance objašnjava samooblikovanje posla (Kirken-dall, 2013).

Samooblikovanje posla povezano je s pozitivnim ishodi-ma, no malo je istraživanja koja povezuju pojedine dimenzije samooblikovanja posla sa zadovoljstvom poslom (npr. LePine i sur., 2005). Tims i sur. (2013) pretpostavljaju da bi se samoobli-kovanjem strukturnih i socijalnih resursa posla moglo pove-ćati zadovoljstvo poslom, jer zaposlenici tako bolje zadovolja-vaju svoje potrebe i interese. Povećanje izazovnih zahtjeva na poslu trebalo bi rezultirati povećanjem zadovoljstva poslom, jer, iako to traži dodatne napore, ipak je za zaposlenike nagrađujuće i ne vodi do iscrpljenosti. Smanjenje ometajućih

zahtjeva posla moglo bi povećati zadovoljstvo poslom jer smanjuje sagorijevanje na poslu. Novija metaanaliza upućuje na utemeljenost ove pretpostavke (Rudolph i sur., 2017). Ipak, premda je samooblikovanje posla kako su ga konceptualizirali Tims i suradnici (2012) privuklo znatnu empirijsku pažnju, manji broj istraživanja promatrao je doprinos dimenzija samooblikovanja posla zadovoljstvu poslom neovisno o individualnim razlikama (npr. proaktivna ličnost, duljina radnog staža). Stoga su nove spoznaje, poglavito među hrvatskom populacijom zaposlenika, korisne. S obzirom na navedeno, u ovom radu pretpostavljeno je da će *povećanje strukturnih resursa, socijalnih resursa te izazovnih zahtjeva posla, kao i smanjenje ometajućih zahtjeva posla, biti pozitivni prediktori zadovoljstva poslom (Hipoteza 1).*

## Zanesenost na poslu

Bakker (2005) definira zanesenost na poslu kao kratkotrajno vrhunsko iskustvo, karakterizirano apsorpcijom, uživanjem na poslu i intrinzičnom motivacijom. Fullagar i Kelloway (2009) navode kako je za zanesenost na poslu bitna autonomija i raznovrsnost zadataka te da će se javiti kad postoje izazovni problemi i razvijene vještine kojima se ti problemi mogu riješiti.

Istraživanja pokazuju da su ljudi više angažirani radom i više uživaju u poslu kad traže dodatne izazove i resurse, kao što su, primjerice, raznovrsnost zadataka ili prilike za novo učenje (Petrou i sur., 2012; Tims i sur., 2014). Također, zaposlenici koji povećavaju svoje socijalne resurse tražeći povratne informacije od rukovoditelja ili kolega povećavaju vjerojatnost za pojavu iskustva zanesenosti (Tims i sur., 2012), jer je neposredna povratna informacija jedna od karakteristika zanesenosti. Može se očekivati i da bi smanjenje ometajućih zahtjeva posla moglo biti povezano sa zanesenosti, jer je koncentracija na zadatak također nužna za to iskustvo. Shodno navedenome, u ovom je radu pretpostavljeno da će *povećanje strukturnih resursa, socijalnih resursa te izazovnih zahtjeva posla, kao i smanjenje ometajućih zahtjeva posla, biti pozitivni prediktori zanesenosti na poslu (Hipoteza 2).*

## Dobrobit

Hedonička dobrobit je subjektivna ili emocionalna dobrobit (Diener, 1984) koja teži postizanju užitka i izbjegavanju boli (Ryan i Deci, 2001), a uključuje visoku razinu životnoga zadovoljstva, visoku razinu pozitivnih i nisku razinu negativnih emocija (Kahneman i sur., 1999). Eudaimonijska dobrobit je psihološka i socijalna dobrobit, a uključuje smisao u životu, angažman, pozitivne odnose i osobni rast (Keyes, 2002). U ovom radu ispitana je povezanost između samooblikovanja posla i

zadovoljstva životom kao kognitivne komponente subjektivne dobrobiti i psihološkoga procvata (eng. *flourishing*), koji uključuje kombinaciju hedoničke i eudaimonijske dobrobiti.

Dosadašnja istraživanja pokazuju da resursi posla štite zaposlenike od previsokih zahtjeva posla kao i od sagorijevanja na poslu (Schaufeli i sur., 2009). Mijenjajući karakteristike posla, kao što su autonomija ili povratne informacije, zaposlenici mogu znatno povećati svoju svakodnevnu dobrobit (Reis i sur., 2000).

*Zadovoljstvo životom* kao kognitivnu komponentu subjektivne dobrobiti čini globalna procjena kvalitete života, a određuje se na temelju opće procjene zadovoljstva pojedinca njegovim životom (Diener i sur., 1999). Zbog ranijih empirijskih nalaza da je za zadovoljstvo životom u većini slučajeva potrebno razviti socijalne veze te osjećati više ugodnih emocija uz što manju mogućnost sagorijevanja, pretpostavlja se da bi samooblikovanje posla moglo biti najviše povezano s povećanjem strukturnih i socijalnih resursa posla te smanjenjem ometajućih zahtjeva posla.

*Psihološki procvat* (eng. *flourishing*) najviša je razina mentalnoga zdravlja koji uključuje i psihološku i subjektivnu dobrobit (Keyes, 2002). Što više resursa zaposlenici imaju, više će doživljavati psihološki procvat. S druge strane, zahtjevi posla mogu potkopati pozitivan utjecaj resursa na dobrobit. Što su više zaposlenici smanjivali ometajuće zahtjeve posla, bili su kreativniji, imali su više energije i više su pomagali drugima (Demerouti i sur., 2015), čime su se potencijalno jačale socijalne veze, odnosno socijalni resursi posla. Samooblikovanjem posla zaposlenici uživaju u poslu i čine posao smislenijim (Wrzesniewski i Dutton, 2001), što je, prema Seligmanu (2011), ključno za povećanje osobne dobrobiti, odnosno psihološkoga procvata. Ipak, nužno je naglasiti kako izazovni zahtjevi posla mogu imati dvojaku funkciju, a to je da, uz već neke navedene pozitivne efekte, mogu biti i izvorom stresa i sagorijevanja ako zahtjevi posla nisu usklađeni s resursima (Crawford i sur., 2010). Stoga su se hipoteze o doprinosu samooblikovanja posla psihološkom procvatu temeljile na povećanju strukturnih i socijalnih resursa posla te smanjenju ometajućih zahtjeva posla. Istu hipotezu vezali smo i za predviđanje zadovoljstva životom kao drugog indikatora opće dobrobiti.

S obzirom na navedeno, može se pretpostaviti da će *smanjenjem ometajućih zahtjeva, a povećanjem socijalnih i strukturnih resursa posla, rasti psihološki procvat (Hipoteza 3) i zadovoljstvo životom (Hipoteza 4)*.

Osim navedenog, istraživanje će obuhvatiti i odnos spola, stupnja stručne spreme, duljine radnoga staža i proaktivne ličnosti s pokazateljima profesionalne i opće dobrobiti kako bi se kontrolirali efekti na koje upućuju empirijske spoznaje ili

ih nalaze oprečnima. Spolne razlike u zadovoljstvu poslom, odnosno poslovnom dobrobiti, nekonzistentne su. Neka od ranijih istraživanja navode da su poslom zadovoljnije žene (npr. Clark, 1997), dok druga istraživanja ne pokazuju razlike (npr. Mason, 1995). Takvi nekonzistentni nalazi karakteristični su i za novija istraživanja, koja su pritom često vezana za specifične profesije (npr. Kaiser, 2007; Lee i sur., 2020; Liu i sur., 2021; Miao i sur., 2017), što upućuje na potrebu za novim spoznajama. Nadalje, zanesenost na poslu pokazala se izraženijom kod starijih zaposlenika s duljim radnim stažem i većim organizacijskim jedinicama te s većom plaćom (Burke i sur., 2016). Ipak, istraživanja odnosa zanesenosti na poslu i radnoga staža rijetka su. Zadovoljstvo životom raste s godinama (Penezić, 2006), a u kontekstu posla može biti veće s porastom stručne spreme, no možda ne izravno, nego povećanjem primanja i boljega standarda života (Hills i Argyle, 2002). Zahaćavajući navedena obilježja, ovo će istraživanje pružiti još jedan empirijski uvid u neke individualne razlike kao moguće odrednice opće i profesionalne dobrobiti zaposlenika.

## METODA

---

### Sudionici

U istraživanju je sudjelovalo 275 zaposlenika, od čega 64,4 % žena ( $N = 177$ ) i 35,6 % muškaraca ( $N = 98$ ). Nešto manje od dvije trećine zaposlenika visoke je stručne spreme (VSS) (60,7 %,  $N = 167$ ), a nešto manje od jedne trećine srednje stručne spreme (SSS) (29,5 %,  $N = 81$ ), dok je oko desetine zaposlenika (9,8 %,  $N = 27$ ) s višom stručnom spremom (VŠS). Prosječna dob zaposlenika u ovom istraživanju iznosila je 32,13 g. ( $SD = 7,52$ ,  $TR = 20-53$ ), a prosječna duljina njihova radnog staža bila je 8,52 godine ( $SD = 8,02$ ,  $TR = 3$  mj. – 34 g.). Uzorak je bio prigodan.

### Mjerni instrumenti

*Skala samooblikovanja posla* (eng. *Job Crafting Scale (JCS)*, Tims i sur., 2012). Skala se sastoji od 21 tvrdnje i mjeri četiri pretpostavljene dimenzije samooblikovanja posla; povećanje strukturnih resursa posla (npr. Pokušavam naučiti nove stvari na poslu), povećanje socijalnih resursa posla (npr. Pitam kolege za savjet), povećanje izazovnih zahtjeva posla (npr. Redovito radim više zadataka nego što je potrebno iako zbog toga ne primam veću plaću) mjerene s po pet tvrdnji te smanjenje ometajućih zahtjeva posla, koju definira šest tvrdnji (npr. Pokušavam osigurati da ne trebam donositi nikakve teške odluke na poslu). Tvrdnje se procjenjuju skalom učestalosti od pet stupnjeva, pri čemu 1 znači *Nikad*, a 5 *Jako često*. Ukupan

rezultat dobiva se zbrajanjem svih tvrdnji pojedine skale. Viši rezultat znači veću izraženost oblika samooblikovanja posla. Teorijski raspon rezultata na podskali Smanjenje ometajućih zahtjeva posla kreće se od 6 do 30, dok je na ostale tri podskale od 5 do 25. Pouzdanost unutarnje konzistencije (Cronbach  $\alpha$ ) utvrđenih dimenzija pokazala se zadovoljavajuće visokom, s vrijednostima od 0,75 do 0,82 (Tims i sur., 2012).

Pri oblikovanju dimenzija slijedili smo teorijske pretpostavke, odnosno empirijski potvrđenu pokazanu dimenzionalnost skale (Tadić i sur., 2014; Tims i sur., 2012). Utvrđena pouzdanost unutarnje konzistencije (Cronbach  $\alpha$ ) podskala zadovoljavajuće je visoka i kreće se u rasponu od 0,81 do 0,84 (Tablica 1). Na hrvatski jezik skalu su prevele i adaptirale Vid i Rijavec (2018).

*Indeks zadovoljstva poslom* (eng. *Index Job Satisfaction (IJS)*), Brayfield i Rothe, 1951). Rabi se kao mjera općega zadovoljstva poslom, a mjeri generalni stav zaposlenika prema poslu (npr. Poprilično sam zadovoljan sadašnjim poslom). Skala se sastoji od pet čestica, s odgovorima na ljestvici od 1 do 5, pri čemu 1 znači *Uopće se ne slažem*, a 5 *Potpuno se slažem*. Ukupan rezultat dobiva se zbrajanjem rezultata na pet čestica, čineći teorijski raspon rezultata od 5 do 25. Skala je valjana i pouzdana mjera zadovoljstva poslom (Judge i Klinger, 2008), što je potvrđeno i na hrvatskom reprezentativnom uzorku, gdje je pouzdanost unutarnje konzistencije iznosila 0,88 (Galić i Plećaš, 2012). Visoka pouzdanost unutarnje konzistencije dobivena je i u ovom istraživanju (Cronbach  $\alpha$  = 0,92) (Tablica 1).

*Upitnik zanesenosti na poslu* (eng. *Work Related Flow Inventory (WOLF)*), Bakker, 2008). Mjeri zanesenost na poslu i sadržajno pretpostavljene tri dimenzije zanesenosti: apsorpciju (npr. Kada radim, ne mislim ni na što drugo), uživanje (npr. Radim s puno uživanja) i intrinzičnu motivaciju (npr. Kada radim, radim zbog sebe). Dobre psihometrijske karakteristike utvrđene su u raznim zemljama i kulturama (Nizozemskoj, Norveškoj, Italiji, Španjolskoj, Južnoj Africi i Pakistanu). Tri dimenzije zanesenosti pokazane su i na hrvatskom uzorku (Bakker i sur., 2017) sa zadovoljavajuće visokim pouzdanostima unutarnje konzistencije (Cronbach  $\alpha$ ) od 0,85, 0,87 i 0,81 za apsorpciju, uživanja i intrinzičnu motivaciju.

Sudionici procjenjuju koliko su često doživjeli zanesenost na poslu unatrag mjesec dana na skali od 1, što označuje *Nikad*, do 7, *Uvijek*. Ukupno ima 13 čestica koji čine navedene dimenzije zanesenosti na poslu s teorijskim rasponom od 4 do 28 za dimenzije apsorpcije i uživanja te od 5 do 35 za dimenziju intrinzična motivacija. U skladu s navedenim empi-



rijskim pokazateljima dimenzionalnosti, oblikovali smo tri dimenzije zanesenosti na poslu, koje su pokazale dobru pouzdanost unutarnje konzistencije s vrijednostima, Cronbach  $\alpha$  od 0,88, 0,93 i 0,83 za apsorpciju, uživanje i intrinzičnu motivaciju (Tablica 1).

*Skala zadovoljstva životom* (eng. *The Satisfaction with Life Scale* (SWLS), Diener i sur., 1985). Čini je pet čestica (tvrdnji), a mjeri kognitivnu komponentu globalnoga zadovoljstva životom (npr. Kad bih živio/la ispočetka, ne bih gotovo ništa promijenio/la). Na skali od 1 do 7 sudionici procjenjuju koliko se tvrdnja odnosi na njih, pri čemu 1 znači *Uopće se ne odnosi na mene*, a 7 *U potpunosti se odnosi na mene*. Skala pretpostavlja jednofaktorsku strukturu, a pokazana je zadovoljavajuće visoka pouzdanost unutarnje konzistencije (Cronbach  $\alpha = 0,87$ ) (npr. Pavot i Diener, 1993). Jednodimenzionalna struktura empirijski je potvrđena i u Hrvatskoj (npr. Vidiček i sur., 2014), a na hrvatski jezik prevele su je Rijavec i sur. (2006). Ukupan rezultat dobiva se zbrajanjem odgovora, a teorijski raspon rezultata kreće se od 5 do 35, pri čemu veći rezultat označuje i veći stupanj zadovoljstva životom. Dobiveni koeficijent unutarnje konzistencije (Cronbach  $\alpha$ ) iznosi 0,83 i upućuje na zadovoljavajuće visoku pouzdanost skale (Tablica 1).

*Skala psihološkoga procvata* (eng. *Flourishing Scale* (FS), Diener i sur., 2009). Skala se sastoji od osam tvrdnji koje mjere doživljaj uspjeha u važnim područjima, kao što su odnosi, samopoštovanje, svrha i optimizam (npr. Vodim svrhovit i smislen život). Doživljaj se promatra tvrdnjama slaganja na skali od sedam stupnjeva, pri čemu 1 podrazumijeva *Uopće se ne slažem*, a 7 *Jako se slažem*, što čini ukupan teorijski raspon skale od 8 do 56 s većim rezultatom kao izraženijim psihološkim procvatom. Autori skale (Diener i sur., 2009) utvrdili su zadovoljavajuće visoku pouzdanost unutarnje konzistencije (Cronbach  $\alpha = 0,87$ ). U ovom radu također je pokazana zadovoljavajuće visoka pouzdanost unutarnje konzistencije (Cronbach  $\alpha = 0,88$ ) (Tablica 1).

*Skala proaktivne ličnosti* (eng. *Proactive Personality Scale* (PPS), Seibert i sur., 1999). Mjeri sklonost poduzimanja akcije i mijenjanje okoline, kako bi se postigli željeni ciljevi (npr. Stalno tražim nove načine kako si poboljšati život).

Sudionici na skali od 7 stupnjeva iskazuju slaganje s 10 tvrdnji, pri čemu 1 označuje *U potpunosti se ne slažem*, a 7 *U potpunosti se slažem*. Ukupan rezultat dobiva se zbrajanjem svih odgovora, pri čemu viši rezultat znači izraženiju proak-

tivnu ličnost. Teorijski raspon rezultata iznosi 10 – 70. Pouzdanost unutarne konzistencije skale pokazala se zadovoljavajuće visokom (Cronbach  $\alpha = 0,86$ ) (Seibert i sur., 1999). Zadovoljavajuće visoka pouzdanost unutarne konzistencije pokazana je i u ovom radu (Cronbach  $\alpha = 0,88$ ). Na hrvatski jezik prevele su je i adaptirale Vid i Rijavec (2018).

## Postupak

Od nadležnoga tijela dobiveno je etičko odobrenje za provedbu, a za sve korištene mjerne instrumente suglasnost autora za upotrebu. Istraživanje se provodilo online, Google Docs obrascem. Kriterij za uključivanje sudionika bilo je trenutačno zaposlenje te pristup internetu. Putem društvenih mreža bila je poslana i dostupna poveznica, kojom su zaposlenici mogli pristupiti ispunjavanju upitnika. Suglasnost se tražila odmah nakon pristupanja upitnicima na danoj poveznici, uz naznačenu uputu i zajamčenu anonimnost. Tijekom davanja odgovora moglo se odustati u bilo kojem trenu, stoga ne postoji informacija o ukupnom broju sudionika koji su pristupili rješavanju, nego samo o konačnom koji su upitnik ispunili do kraja. Ako na prethodno pitanje nije odgovoreno, moglo se prijeći na sljedeće pitanje, no ne i na sljedeći korak, odnosno upitnik. Sudionike bi se upozorilo ako na neko pitanje na stranici nije bilo odgovoreno te bez odgovora nisu mogli pritisnuti "Dalje" kako bi nastavili s rješavanjem. Odgovore se moglo naknadno korigirati na trenutačnoj stranici rješavanja ili unatrag uz pritisak na tipku "Natrag". Upitnici su uneseni u Google Docs ovim (nasumičnim) redoslijedom: Skala zadovoljstva životom, Skala psihološkoga procvata, Skala samooblikovanja posla, Proaktivna ličnost, Upitnik zanesenosti povezane s poslom te sociodemografski podaci na kraju (dob, spol, stupanj stručne spreme, duljina radnoga staža).

## REZULTATI

---

Prosječan rezultat, raspršenje, dobiveni raspon rezultata na skalama promatranih obilježja i pouzdanost mjernih instrumenata prikazani su u Tablici 1.

Prethodno provedbi hijerarhijskih regresijskih analiza, provjereni su preduvjeti njezine provedbe. Kolmogorov-Smirnovim testom utvrđena su odstupanja od normalne raspodjele svih kontinuiranih varijabli (Tablica 1). Ipak, ovaj test na većim uzorcima i mala odstupanja od normalne krivulje karakterizira kao statistički značajna, pa je stoga provjerena asimetričnost i sploštenost distribucija. Za sve promatrane varijable vrijednosti asimetričnosti i sploštenosti kreću se unutar granica od -1 do 1, osim za varijablu *psihološki procvat*, za koju

● **TABLICA 1**  
 Deskriptivni podaci i  
 koeficijenti  
 pouzdanosti mjernih  
 instrumenata

je asimetričnost iznosila -1,07, a sploštenost 1,56. S obzirom na to da su svi koeficijenti u okviru granica od -2 do 2 kao prihvatljivoga kriterija za oblik distribucije za regresijsku analizu (Tabachnick i Fidel, 2013), sve su varijable uvrštene u analizu.

	M	SD	Raspon	KS	Asimetričnost (St. pog)	Sploštenost (St. pog)	Cron- bach $\alpha$
Proaktivna ličnost	52,64	8,41	22 – 70	0,09	-0,64 (0,15)	0,61 (0,29)	0,88
Zadovoljstvo poslom	18,43	4,96	5 – 25	0,14**	-0,93 (0,15)	0,28 (0,29)	0,92
Apsorpcija	18,11	5,18	4 – 28	0,11*	-0,26 (0,15)	-0,36 (0,29)	0,95
Uživanje	19,70	5,39	4 – 28	0,16**	-0,57 (0,15)	-0,23 (0,29)	0,86
Intrinzična motivacija	21,68	7,04	5 – 35	0,08	-0,09 (0,15)	-0,75 (0,29)	0,83
Zadovoljstvo životom	24,87	5,25	7 – 35	0,11*	-0,66 (0,15)	0,67 (0,29)	0,83
Psihološki procvat	45,37	6,28	19 – 56	0,16**	-1,07 (0,15)	1,56 (0,29)	0,88
Povećanje strukturalnih resursa posla	20,47	3,28	10 – 25	0,11*	-0,71 (0,15)	0,24 (0,29)	0,84
Smanjenje ometajućih zahtjeva posla	18,91	4,41	8 – 30	0,10*	0,23 (0,15)	-0,13 (0,29)	0,81
Povećanje socijalnih resursa	17,39	4,16	6 – 25	0,10*	-0,39 (0,15)	-0,32 (0,29)	0,81
Povećanje izazovnih zahtjeva posla	17,84	3,79	5 – 25	0,11*	-0,36 (0,15)	0,33 (0,29)	0,81

Osim raspodjele rezultata, promotrene su i interkorelacije obilježja (Tablica 2). Rezultati su pokazali određene visoke pozitivne povezanosti između promatranih kriterija. Najviša pozitivna povezanost pokazana je između zadovoljstva poslom i uživanja ( $r = 0,809, p < 0,01$ ) te uživanja i intrinzične motivacije ( $r = 0,794, p < 0,01$ ). Zadovoljstvo poslom visoko je povezano i s intrinzičnom motivacijom ( $r = 0,706, p < 0,01$ ). Uživanje je povezano i s apsorpcijom ( $r = 0,634, p < 0,01$ ), a približno jednaka povezanost utvrđena je i između apsorpcije i intrinzične motivacije ( $r = 0,604, p < 0,01$ ).

Dobivene međusobne povezanosti prediktora manje su izražene. Pritom su najizraženije povezanosti dviju dimenzija sklonosti preoblikovanju poslu, povećanja strukturalnih resursa posla i povećanja izazovnih zahtjeva posla ( $r = 0,559, p < 0,01$ ) te između navedene dvije dimenzije i proaktivne ličnosti ( $r = 0,549, p < 0,01$ ;  $r = 0,544, p < 0,01$ , redom). Kako bismo ispitali moguću multikolinearnost, promotrili smo koeficijente tolerancije i faktore inflacije varijance (VIF) (Tablica 3). Dobivene vrijednosti koeficijenata tolerancije dominantno teže vrijednosti 1, odnosno izrazito su iznad vrijednosti 0,1 kao granice koja bi upućivala na multikolinearnosti ili singularnost prediktora. Isto tako, vrijednosti faktora inflacije varijance (VIF) značajno su manje od vrijednosti 10, što upućuje na odsutnost kolinearnosti i opravdanost oblikovanja regresijskih modela s pretpostavljenim prediktorima.

● **TABLICA 2**  
Korelacije između  
promatranih obilježja

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. Spol	1	0,152*	-0,033	-0,057	0,040	0,140*	0,118	0,157**	0,094	0,075	0,093	-0,108	0,160**	0,119*
2. Stručna sprema		1	-0,362**	0,015	0,089	0,154*	0,129*	0,058	0,131*	0,099	0,263**	-0,165**	0,063	0,044
3. Duljina radnoga staža			1	0,142*	0,225**	0,187**	0,207**	0,152*	0,005	0,047	0,013	-0,045	-0,199**	0,145*
4. Proaktivna ličnost				1	0,180**	0,336**	0,343**	0,312**	0,262**	0,508**	0,549**	0,208**	0,175**	0,544**
5. Zadovoljstvo poslom					1	0,484**	0,809**	0,706**	0,337**	0,368**	0,415**	-0,172**	0,267**	0,339**
6. Apsorpcija						1	0,634**	0,604**	0,345**	0,355**	0,455**	-0,008	0,214**	0,418**
7. Uživanje							1	0,794**	0,372**	0,436**	0,497**	-0,104	0,305**	0,465**
8. Intrinzična motivacija								1	0,360**	0,395**	0,477**	-0,045	0,354**	0,518**
9. Zadovoljstvo životom									1	0,667**	0,360**	0,169**	0,217**	0,232**
10. Psihološki procvat										1	0,474**	0,043	0,242**	0,334**
11. Povećavanje strukturalnih resursa posla											1	0,125*	0,389**	0,559**
12. Smanjenje ometajućih zahtjeva												1	0,157**	0,061
13. Povećanje socijalnih resursa													1	0,420**
14. Povećanje izazovnih zahtjeva posla														1

Napomena: \* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$

● **TABLICA 3**  
Rezultati hijerarhijskih  
regresijskih analiza  
predviđanja infikatora  
profesionalne i  
subjektivne dobrobiti

Kako bi se odgovorilo na istraživačke probleme, provedene su hijerarhijske regresijske analize sa tri koraka. Prvi korak, odnosno prvi prediktorski skup, činila su demografska obilježja (spol, stupanj stručne spreme i radni staž), s ciljem kontrole njihova doprinosa. Pritom smo na temelju ordinalne skale stručne spreme kreirali *dummy* varijablu (0 = SSS, 1 = VŠS i VSS). U drugom koraku u regresijski model dodana je proaktivna ličnost, dok su u trećem koraku dodane dimenzije samooblikovanja posla. Shodno istraživačkim ciljevima, kriterijske varijable regresijskih modela jesu zadovoljstvo poslom, tri dimenzije zanesenosti na poslu (apsorpcija, uživanje te intrinzična motivacija), zadovoljstvo životom i psihološki procvat. Rezultati provedenih hijerarhijskih regresijskih analiza vide se u Tablici 3.

Korak Prediktori	Zadovoljstvo poslom	Apsorpcija		Uživanje	Intrinzična motivacija	Zadovoljstvo životom	Psihološki procvat	Koeficijent tolerancije	Faktor inflacije (VIF)
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$		
1. Spol	0,02	0,11*	0,10	0,12	0,07	0,06	0,98	1,02	
Stupanj stručne spreme	0,19*	0,24**	0,21**	0,15*	0,14*	0,12†	0,85	1,18	
Duljina radnoga staža	0,30**	0,28**	0,29**	0,10	0,06	0,09	0,87	1,15	
$R^2$	0,08	0,10	0,10	0,06	0,03	0,02			
$F$	8,34**	10,50**	9,95*	5,66**	2,4†	1,95			
2. Spol	0,03	0,13*	0,11*	0,17**	0,09	0,09	0,97	1,03	
Stupanj stručne spreme	0,18**	0,21**	0,19**	0,08	0,11†	0,08	0,84	1,19	
Duljina radnoga staža	0,27**	0,22**	0,24**	0,14*	0,01	0,01	0,85	1,18	
Proaktivna ličnost	0,14*	0,31**	0,31**	0,30**	0,26**	0,51**	0,97	1,03	
$R^2$	0,10	0,20	0,20	0,15	0,10	0,27			
$F$	7,81**	16,50**	16,30**	11,56**	6,93**	25,52**			
$\Delta R^2$	0,02*	0,10*	0,10**	0,09**	0,07**	0,25**			
3. Spol	-0,06	0,07	0,03	0,07	0,07	0,06	0,92	1,08	
Stupanj stručne spreme	0,05	0,13*	0,08	-0,02	0,09	0,01	0,72	1,38	
Duljina radnoga staža	0,27**	0,21**	0,23**	0,13*	0,05	0,02	0,75	1,33	
Proaktivna ličnost	-0,09	0,07	0,06	0,01	0,09	0,41**	0,56	1,78	
Povećavanje strukturnih resursa posla	0,36**	0,26**	0,30**	0,27**	0,23**	0,25**	0,51	1,98	
Smanjenje ometajućih zahtjeva posla	-0,22**	-0,04	-0,17*	-0,11*	0,13*	-0,08	0,88	1,14	
Povećanje socijalnih resursa posla	0,20**	0,06	0,17*	0,17*	0,09	0,11*	0,68	1,47	
Povećanje izazovnih zahtjeva posla	0,08	0,17*	0,16*	0,39**	-0,02	-0,08	0,52	1,93	
$R^2$	0,31	0,30	0,38	0,37	0,17	0,33			
$F$	15,25**	13,89**	20,03**	19,16**	6,60**	16,44**			
$\Delta R^2$	0,21**	0,10*	0,18**	0,22**	0,07**	0,06			

Napomena: \*\* $p < 0,01$ ; \* $p < 0,05$ ; † $p < 0,1$

Spol: Muškarci – 0, Žene – 1, Stupanj stručne spreme: 0 – SSS, 1 – VSS i VŠS

Rezultati hijerarhijskih regresijskih analiza (Tablica 3) pokazuju statistički značajne prve korake regresijskih modela koji objašnjavaju zadovoljstvo poslom ( $R^2 = 0,08$ ,  $p < 0,01$ ) te tri dimenzije zanesenosti na poslu; apsorpciju ( $R^2 = 0,10$ ,  $p < 0,01$ ), uživanje ( $R^2 = 0,10$ ,  $p < 0,05$ ) i intrinzičnu motivaciju ( $R^2 = 0,06$ ,  $p < 0,01$ ), a na nižoj razini statističke značajnosti i zadovoljstvo životom ( $R^2 = 0,03$ ,  $p < 0,1$ ). Poblize, statistički značajan doprinos spola objašnjenju apsorpcije upućuje na izraženiju apsorpciju zaposlenica u odnosu na zaposlenike ( $\beta = 0,11$ ,  $p < 0,05$ ). Nadalje, značajan doprinos stupnja stručne spreme upućuje na veće zadovoljstvo poslom ( $\beta = 0,19$ ,  $p < 0,01$ ), izraženiju apsorpciju ( $\beta = 0,24$ ,  $p < 0,01$ ), uživanje ( $\beta = 0,21$ ,  $p < 0,01$ ) i intrinzičnu motivaciju ( $\beta = 0,15$ ,  $p < 0,05$ ) zaposlenika više i visoke stručne spreme u odnosu na zaposlenike srednje stručne spreme. U prvom koraku regresijskih modela značajnim prediktorom zadovoljstva poslom ( $\beta = 0,30$ ,  $p < 0,01$ ), apsorpcije ( $\beta = 0,28$ ,  $p < 0,01$ ) i uživanja ( $\beta = 0,29$ ,  $p < 0,01$ ) pokazala se i duljina radnoga staža.

Uvođenjem proaktivne ličnosti u regresijske modele u drugom koraku, porasti objašnjenja varijance svih modela bili su statistički značajni. Rezultati upućuju na pozitivnu određenost svih promatranih obilježja proaktivnom ličnošću. Drugim riječima, zaposlenici s izraženijom proaktivnom ličnošću u prosjeku su iskazali veće zadovoljstvo poslom ( $\beta = 0,14$ ,  $p < 0,05$ ) i životom ( $\beta = 0,26$ ,  $p < 0,01$ ), izraženiji psihološki procvat ( $\beta = 0,51$ ,  $p < 0,01$ ) te izraženije sve dimenzije zanesenosti na poslu, apsorpciju ( $\beta = 0,31$ ,  $p < 0,01$ ), uživanje ( $\beta = 0,31$ ,  $p < 0,01$ ) i intrinzičnu motivaciju ( $\beta = 0,30$ ,  $p < 0,01$ ). Kao i u prvim regresijskim koracima, duljina radnoga staža pozitivno određuje zadovoljstvo poslom ( $\beta = 0,27$ ,  $p < 0,01$ ) te apsorpciju ( $\beta = 0,22$ ,  $p < 0,01$ ), uživanje ( $\beta = 0,24$ ,  $p < 0,01$ ) i intrinzičnu motivaciju ( $\beta = 0,14$ ,  $p < 0,01$ ).

Rezultati konačnoga, trećeg, koraka hijerarhijskih regresijskih modela, u koji su uvedeni faktori samooblikovanja posla, doveli su do značajnoga povećanja objašnjene varijance svih promatranih obilježja. Spol zaposlenika nije se pokazao značajnim prediktorom promatranih obilježja, odnosno zaposlenice i zaposlenici iskazuju jednako zadovoljstvo poslom i životom, jednaku razinu psihološkoga procvata te jednako izražene dimenzije zanesenosti na poslu. Duljina radnoga staža ostala je značajan prediktor i u konačnom koraku modela koji objašnjavaju zadovoljstvo poslom te dimenzije zanesenosti na poslu. Poblize, zaposlenici s duljim radnim stažem u prosjeku su iskazali veće zadovoljstvo poslom ( $\beta = 0,27$ ,  $p < 0,01$ ) te izraženiju apsorpciju ( $\beta = 0,21$ ,  $p < 0,01$ ), uživanje ( $\beta = 0,23$ ,  $p < 0,01$ ) i intrinzičnu motivaciju ( $\beta = 0,13$ ,  $p < 0,05$ ). U konačnom koraku regresijskih modela, stupanj stručne spre-

me ostao je značajnom odrednicom jedino apsorpcije kao dimenzije zanesenosti na poslu ( $\beta = 0,13, p < 0,05$ ), odnosno zaposlenici više i visoke stručne spreme u prosjeku pokazuju veću razinu apsorpcije u odnosu na zaposlenike srednje stručne spreme. Premda se proaktivna ličnost pokazala značajnim pozitivnim prediktorom svih promatranih obilježja u drugom regresijskom koraku, uvođenje faktora samooblikovanja posla, proaktivna ličnost ostaje značajnim pozitivnim prediktorima isključivo psihološkog procvata ( $\beta = 0,11, p < 0,05$ ). Zadovoljstvo poslom pozitivno je objašnjeno povećanjem strukturalnih resursa posla ( $\beta = 0,36, p < 0,01$ ) te povećanjem socijalnih resursa posla ( $\beta = 0,20, p < 0,01$ ), dok je smanjenje ometajućih zahtjeva negativan prediktor zadovoljstva poslom ( $\beta = -0,22, p < 0,01$ ). Povećanje izazovnih zahtjeva posla nije se pokazalo značajnim prediktorom zadovoljstva poslom. Apсорpcija je pozitivno objašnjena povećanjem strukturalnih resursa posla ( $\beta = 0,26, p < 0,01$ ) te povećanjem izazovnih zahtjeva posla ( $\beta = 0,17, p < 0,05$ ), dok se smanjenje ometajućih zahtjeva posla i povećanje socijalnih resursa posla nisu pokazali značajnim prediktorima apсорpcije. Sve dimenzije samooblikovanja posla pokazale su se značajnim prediktorima drugih dviju dimenzija zanesenosti na poslu, uživanja i intrinzične motivacije. Poblje, uživanje i intrinzičnu motivaciju pozitivno predviđaju povećanje strukturalnih resursa ( $\beta = 0,36, p < 0,01$ ;  $\beta = 0,26, p < 0,01$ ), povećanje socijalnih resursa posla ( $\beta = 0,17, p < 0,05$ ;  $\beta = 0,17, p < 0,05$ ) te povećanje izazovnih resursa posla ( $\beta = 0,16, p < 0,05$ ;  $\beta = 0,39, p < 0,01$ ). Smanjenje ometajućih zahtjeva posla pokazalo se kao negativan prediktor uživanja i intrinzične motivacije ( $\beta = -0,17, p < 0,05$ ;  $\beta = -0,11, p < 0,05$ ).

Konačan regresijski model podjednako i najviše je objasnio količinu objašnjene varijance uživanja ( $R^2 = 0,38, p < 0,01$ ) i intrinzične motivacije ( $R^2 = 0,37, p < 0,01$ ). Količina objašnjene varijance psihološkog procvata ( $R^2 = 0,33, p < 0,01$ ), zadovoljstva poslom ( $R^2 = 0,31, p < 0,01$ ) i apсорpcije ( $R^2 = 0,30, p < 0,01$ ) nešto je niža, dok su promatrani prediktori najmanje objasnili  $R^2 = 0,38, p < 0,01$ .

## RASPRAVA

---

Cilj je ovog rada bio ispitati doprinos dimenzija samooblikovanja posla objašnjenju zadovoljstvom poslom i zanesenosti na poslu kao pokazateljima profesionalne dobrobiti te zadovoljstvom životom i psihološkim procvatom kao pokazateljima opće dobrobiti. Pritom smo promotrili i kontrolirali doprinos individualnih razlika, odnosno spola, stručne spreme i duljine radnoga staža. Hipoteze o doprinosu dimenzija navedenim oblicima dobrobiti zaposlenika većinom su potvrđene.

## **Samooblikovanje posla i zadovoljstvo poslom**

Rezultati su potvrdili pozitivan odnos dimenzija samooblikovanja posla i zadovoljstva poslom. U skladu s dosadašnjim istraživanjima (Bakker i sur., 2012; Schaufeli i sur., 2009; Tims i sur., 2012), povećanje strukturnih i socijalnih resursa posla bili su značajni pozitivni prediktori zadovoljstva poslom. Tims i sur. (2013) navode da se tako ostvaruju potrebe za autonomijom, raznolikosti i razvojem, kao i povezanosti, podrškom i povratnom informacijom o radu. Ipak, povećanje izazovnih zahtjeva posla nije se pokazalo značajnim prediktorom, premda Tims i sur. (2012) ističu da je zanimljiv i neovisan posao najvažnija odrednica zadovoljstva poslom. Moguće je da izazovni zahtjevi posla, ako zaposlenik ne raspolaže resursima, pridonose osjećaju stresa i iscrpljenosti, pa time ne pridonose zadovoljstvu (Tadić i sur., 2014). Zbog toga zaposlenici mogu pribjegavati smanjenju ometajućih zahtjeva posla, koje se ovdje pokazalo značajnim negativnim prediktorom zadovoljstva poslom. Vjerojatno sklonost smanjivanju ometajućih zahtjeva posla upućuje na preveliku količinu stresora s kojima se zaposlenici ne uspijevaju konstruktivno suočiti.

## **Samooblikovanje posla i zanesenost na poslu**

Bakker (2005) je pokazao da je za zanesenost na poslu važno postojanje autonomije, socijalne podrške, *coachinga*, supervizije i povratnih informacija. Zbog ovakvih specifičnih preduvjeta smatra se da će povećanje strukturnih resursa i izazovnih zahtjeva posla biti pozitivno povezano sa zanesenosti na poslu. Pretpostavka je potvrđena značajnom pozitivnom određenosti svih triju dimenzija zanesenosti na poslu, i to s povećanjem strukturalnih i povećanjem izazovnih resursa posla. U skladu je s istraživanjima koja pokazuju da autonomija zaposlenika i raznovrsnost zadataka potiču zanesenost na poslu (Demerouti, 2006) te da izazovni zahtjevi posla potiču zanesenost, dok je ometajući uništavaju (LePine i sur., 2005). Nadalje, nešto nižim, ali značajnim, doprinosom potvrđena je pretpostavka o pozitivnom doprinosu povećanih socijalnih resursa dimenzijama uživanju i intrinzičnoj motivaciji. Nalaz je u skladu s dosadašnjim spoznajama o određenosti zanesenosti na poslu kvalitetnim odnosima, socijalnom podrškom, mentorstvom i supervizijom te povratnim informacijama (Bakker, 2005; Fullagar i Kelloway, 2009). Doprinos povećanja socijalnih resursa posla nije se pokazao značajnim prediktorom apsorpcije. Nekoliko je mogućih objašnjenja ovakva nalaza. Neki autori sugeriraju da zanesenost na poslu u većoj mjeri može biti determinirana psihološkim kapitalom kao obilježjem koje obuhvaća samopouzdanje, nadu, otpornosti i optimizam (npr. Al Kahtani i Sulphrey, 2022). Drugo moguće objašnjenje jest i



operacionalizacija, odnosno mjerenje socijalnih resursa. Poblíže, mjerenje socijalnih resursa isključivo na jednoj razini organizacije (npr. na razini tima) potencijalno ograničuje doprinos zanesenosti na poslu. Stoga su potrebni novi empirijski uvidi u moguće mehanizme u podlozi odnosa socijalnih resursa i zanesenosti na poslu.

Niska negativna povezanost smanjenja ometajućih zahtjeva posla s dimenzijama uživanja i intrinzične motivacije u ovom istraživanju upućuje na to da će se zanesenost na poslu rjeđe doživljavati ako se zaposlenik više koncentrira na kognitivno i emocionalno smanjenje zahtjevnosti zadatka, umjesto na samo izvršenje zadatka. Ovakav nalaz u skladu je s istraživanjima koja navode da je za zanesenost na poslu važna uronjenost u zadatak, kompleksna aktivnost te osobna inicijativa (npr. Bakker i van Woerkom, 2017).

### **Samooblikovanje posla i dobrobit**

Dosadašnja istraživanja pokazala su da je samooblikovanje posla povezano sa zadovoljstvom životom te podržava mentalno zdravlje i sreću (Tims i sur., 2012). Kao najvažnije odrednice za ostvarenje zadovoljstva životom ističu se socijalne veze, smislenost posla te slobodno vrijeme, učenje i rast (Diener, 2006). Rezultati ovog istraživanja u skladu su s tim nalazima. Najznačajniji prediktor zadovoljstva životom jest povećavanje strukturnih resursa posla, što uključuje osjećaj autonomije i težnju za razvojem sposobnosti i učenjem na poslu. Također, u skladu s postavljenom hipotezom, drugi značajan prediktor zadovoljstva životom jest smanjenje ometajućih zahtjeva posla, što može imati zaštitnu ulogu od sagorijevanja. Za Timsa i sur. (2012) to je način da zaposlenici budu zadovoljniji, uspješniji te ostanu mentalno i fizički zdravi. Odmicanjem od ometajućih zadataka, navode Petrou i sur. (2012), raste dobrobit i smanjuje se stres. S druge strane, takvo ponašanje može biti negativno povezano s angažmanom i psihološkim procvatom, a može doći i do samohendikepiranja i gomilanja neriješenih zadataka (Petrou i sur., 2016). Prema tome, takvo ponašanje može voditi i do pozitivnih (npr. manja razina stresa) i negativnih ishoda (npr. prokrastinacija ili zabašavanje na poslu).

Zanimljiv je rezultat da povećanje socijalnih resursa na poslu, unatoč očekivanjima, nije bilo značajno za ostvarenje zadovoljstva životom, premda se u nekim ranijim istraživanjima pokazalo da su veze na poslu bile značajan prediktor opće dobrobiti (Loscocco i Spitze, 1990). Moguće je da zaposlenici nemaju vremena za ostvarivanje kontakata zbog preopterećenosti poslom te nastoje smanjivati ometajuće zahtjeve posla (uključujući socijalne kontakte) kako bi prevenirali sagorijevanje. No ni povećanje izazovnih zahtjeva posla nije se

pokazalo značajnim za dobrobit. Objašnjenje može ležati u tome da izazovni zahtjevi posla mogu imati dvojaku funkciju, a to je da, uz već neke ranije navedene pozitivne efekte, mogu biti i izvorom stresa i sagorijevanja ako zahtjevi posla nisu usklađeni s resursima (Crawford i sur., 2010).

Povećanje socijalnih resursa posla, uz smanjenje ometajućih zahtjeva posla, također se nije pokazalo značajnim prediktorima psihološkoga procvata, premda su ranija istraživanja pokazala kako psihološkom procvatu na radnom mjestu prethodi dijeljenje informacija i klima povjerenja i poštovanja (Burke i sur., 2015) te da se smanjenje ometajućih zahtjeva objašnjava kao strategija nošenja sa stresom koja štiti fizičko i psihičko zdravlje i pridonosi dobrobiti (Bahmani i sur., 2017). Vjerojatno je tome tako, jer se smanjenje ometajućih zahtjeva može povezati i s manje stimulirajućom okolinom (Petrou i sur., 2012), u kojoj zaposlenik ne ostvaruje svoje potencijale, pa socijalnu podršku nadoknađuje u nekoj drugoj domeni života. Isto tako, psihološki procvat najviši je stupanj dobrobiti koji objedinjuje socijalnu, psihološku i emocionalnu dobrobit, a proteže se i izvan poslovne okoline.

Značajnim prediktorom psihološkoga procvata pokazalo se povećanje strukturnih resursa, što je u skladu s Keyesovim (2002) navodom o važnosti autonomije za rast, razvoj i napredak, te nalazom Bakker i sur. (2014), koji su pokazali da su zaposlenici angažiraniji u poslu i više doživljavaju psihološki procvat što više traže resurse. Uz to, kao najbolji prediktor psihološkoga procvata pokazala se proaktivna ličnost. Ona može imati ulogu u razvijanju i održavanju dobrobiti zaposlenika (Bakker i sur., 2012), a proaktivni zaposlenici ostvaruju visoku razinu dobrobiti. Proaktivno ponašanje i osobna inicijativa postali su važan dio osobnog i organizacijskog uspjeha, pokazuju istraživanja (Seibert i sur., 2001).

## **Profesionalna i opća dobrobit i individualne razlike**

Rezultati ovog istraživanja pokazali su duljinu radnoga staža značajnom odrednicom zadovoljstva poslom i dimenzija zanesenosti. Takvi rezultati mogu upućivati na lakše svladavanje zapreka i rješavanje zahtjeva radnoga mjesta s porastom iskustva i svladavanjem potrebnih vještina, što onda dovodi do većega zadovoljstva poslom. Ipak, u interpretaciji navedenoga doprinosa valja biti oprezan, jer s duljinom radnoga staža dolazi i do većih primanja i boljega životnog standarda, što može dovesti do većega zadovoljstva poslom (Burke i sur., 2016). Stupanj stručne spremne pokazao se značajnim prediktorom isključivo apsorpcije kao dimenzije zanesenosti na poslu. Valja naglasiti da su rezultati drugoga regresijskog koraka upućivali na veće zadovoljstvo poslom te izraženiju apsorpciju i

uživanje osoba više i visoke stručne sprema u odnosu na nižu. Ipak, uvođenjem dimenzija samooblikovanja posla, navedena razlika pokazala se jedino u apsorpciji posla. Čini se da povećanje strukturnih resursa i smanjenje ometajućih zahtjeva posla ima važnu ulogu, pa stručna sprema ne determinira značajno ni zadovoljstvo poslom ni uživanje i intrinzičnu motivaciju.

Nadalje, rezultati ovog istraživanja u prilog su empirijskim pokazateljima nepostojanja spolnih razlika u psihološkoj i osobnoj dobrobiti (npr. Kaiser, 2007; Mason, 1995; Liu i sur., 2021).

## Ograničenja istraživanja i pravci budućih istraživanja

U ovdje upotrijebljenom korelacijskom nacrtu, kojim se ne može odrediti uzročno-posljedična veza među promatranim konstruktima, mogući su pozitivni učinci samooblikovanja posla na zanesenost na poslu, zadovoljstvo poslom i dobrobit, ali je isto tako moguće da su zadovoljniji ljudi skloniji samooblikovanju posla. Stoga bi ubuduće trebalo promatrati obilježja kroz određeno vrijeme, što bi omogućilo oblikovanje longitudinalnih kauzalnih nacрта. Vezano uz metode regrutacije, valjalo bi rabiti neki od probabilističkih uzoraka. U ovom slučaju bilo je nemoguće kontrolirati valjanost odgovora, pa je moguće da su to učinili samo proaktivni zaposlenici, kao i oni mlađi ili zadovoljniji poslom i životom.

Korisno bi bilo razmotriti i određene karakteristike posla, ali i osobnih resursa u kontekstu samooblikovanja posla i dobrobiti zaposlenika. Primjerice, hijerarhija posla svakako je obilježje čiju bismo ulogu u odnosu promatranih varijabli trebali promotriti. S druge strane, koliko zaposlenici percipiraju svoj posao stresnim, koliko autonomiju imaju na poslu, doživljavaju li ga samo kao posao, kao karijeru ili kao životni poziv, indikatori su koje valja uzeti u obzir.

Nadalje, Nielsen i Abilgaard (2012) spominju kako skala samooblikovanja posla nije prilagođena nižoj stručnoj spremi, odnosno *blue collars* zaposlenicima. Poblježe, zaposlenici sa srednjom stručnom spremom ne mogu baš utjecati na posao na višim razinama ili sudjelovati na novim projektima.

Nadalje, premda su Tims i sur. (2012) pri testiranju kriterijske valjanosti skale samooblikovanja posla pokazali visoku pozitivnu korelaciju samoprocjene sklonosti preoblikovanju posla i procjene takva ponašanja od strane kolega, treba uzeti i moguću inflaciju dobivenih korelacija, s obzirom na zahvaćanje svih mjerenih obilježja metodom samoprocjene.

Konačno, iako smo u radu utvrdili odsutnost multikolinearnosti, odnosno singularnosti i redundantnosti pojedinoga prediktora, i praktično je i znanstveno relevantno uzeti u obzir razumijevanje doprinosa obilježja koja su međusobno zna-

čajno povezana. U ovom radu navedeno je posebno relevantno za pojedine odnose dimenzija sklonosti preoblikovanju posla međusobno te njihov odnos s proaktivnom ličnosti. Stoga, valja imati na umu da značajan pozitivan odnos povećanja strukturnih resursa, povećanja izazovnih zahtjeva posla i smanjenja ometajućih zahtjeva međusobno te njihov odnos s proaktivnom ličnosti determinira i njihovu međusobnu varijaciju i njihov zajednički doprinos pojedinom indikatoru profesionalne i osobne dobrobiti. Navedeno treba uzeti u obzir u promatranju originalnoga doprinosa pojedinih obilježja. Ipak, opravdanost promatranja njihova pojedinačnog doprinosa kroz standardizirane koeficijente i njihove omjere, uz utvrđenu odsutnost multikolinearnosti, potkrijepljena je i dodatnim uvidom u vrijednosti i omjere originalnih doprinosa prediktora (parcijalne i semiparcijalne korelacije). Poblizje, neminovno smanjenje parcijalnih u odnosu na semiparcijalne korelacije nije toliko snažno izraženo, dok je omjer semiparcijalnih i parcijalnih korelacija približan omjeru standardiziranih koeficijenata. Navedene povezanosti dimenzija sklonosti preoblikovanju posla međusobno, uz ranije utvrđene (Tims i sur., 2013; Van den Heuvel i sur., 2015), dodatni su empirijski pokazatelj koji upućuje na međusobnu ovisnost dimenzija, što moguće sugerira konceptualizaciju modela s faktorom ili faktorima višega reda.

Ipak, uz svjesnost o svim ograničenjima, vrijednost ovog istraživanja odražava se u boljem sagledavanju relativno novoga konstrukta samooblikovanja posla, nudi odgovore na dosad još nepostavljene hipoteze te daje nove spoznaje u povezivanju poslovnoga i privatnoga života zaposlenika. Pokazuje važnost ostvarivanja autonomije zaposlenika, uz izazovne i zanimljive zadatke u suradničkom okruženju, kako bi njihova dobrobit i zadovoljstvo rasli.

Praktične implikacije idu u smjeru prijedloga menadžmentu i vodstvu organizacija da organiziraju edukacije, a u cilju upoznavanja zaposlenika s načinima samooblikovanja posla, kako bi ih se potaknulo na to ponašanje. Organizacijska klima tako bi stvarala prilike u kojima bi se zadovoljavale temeljne psihološke potrebe te omogućio i poticao rast i pojedinca i organizacije.

## LITERATURA

---

Al Kahtani, N. S. i Sulphrey, M. M. (2022). A study on how psychological capital, social capital, workplace wellbeing, and employee engagement relate to task performance. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221095010>

Bahmani, K., Muzafari, S. i Mowlaie, S. (2017). Relationship between task performance and job crafting with the mediating role of job flourishing. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*,

5(11), 344–348. <https://www.ijmrhs.com/medical-research/relationship-between-task-performance-and-job-crafting-with-the-mediating-role-of-job-flourishing.pdf>

Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 26–44. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.001>

Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 400–414. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.007>

Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2006). The job demands-resources model: State of art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>

Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. U P. Y. Chen i C. L. Cooper (Ur.), *Work and wellbeing: A complete reference guide* (str. 1–28). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.0002/9781118539415.wbwell019>

Bakker, A. B. i van Woerkom, M. (2017). Flow at work: A self-determination perspective. *Occupational Health Science*, 1(1-2), 47–65. <https://doi.org/10.1007/s41542-017-0003-3>

Bakker, A. B., Demerouti, E. i Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *The Annual Review of Organizational Psychology*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>

Bakker, A., Ljubin Golub, T. i Rijavec, M. (2017). Validation of the study-related flow inventory (WOLF-S). *Croatian Journal of Education*, 19(1), 147–173. <https://doi.org/10.15516/cje.v19i1.2194>

Bakker, A. B., Tims, M. i Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>

Berg, J. M., Dutton, J. E. i Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. U B. J. Dik, Z. S. Bryne i M. F. Steger (Ur.), *Purpose and meaning in the workplace* (str. 81–104). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14183-005>

Brayfield, A. H. i Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>

Burke, R. J., Koyuncu, M. i Fiksenbaum, L. (2016). Flow, work satisfaction and psychological well-being among nurses in Turkish hospitals. *Archives of Nursing Practice and Care*, 2(1), 10–17. <https://doi.org/10.1037/e617512012-004>

Burke, R. J., Page, K. M. i Cooper, C. (2015). *Flourishing life, work and careers: Individual wellbeing and career experiences*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783474103>

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V. i Bodreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among

U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.85.1.65>

Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341–372. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(97\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9)

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. *The Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>

Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 266–280. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.3.266>

Demerouti, E., Bakker, A. B. i Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.95.3.542>

Diener, E. (2006). Improving departments of psychology. *Perspectives on Psychological Science*, 11(6), 909–912. <https://doi.org/10.1177/1745691616662865>

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. i Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75. [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901\\_13](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13)

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. i Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.125.2.276>

Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., won Choi, D., Oishi, S. i Biswas-Diener, R. (2009). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143–156. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9493-y>

Fullagar, C. J. i Kelloway, K. E. (2009). Flow at work: An experience sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 595–615. <https://doi.org/10.1348/096317908X357903>

Galić, Z. i Plećaš, M. (2012). Quality of working life during the recession: The case of Croatia. *Croatian Economic Survey*, 14(1), 5–41. <https://hrcak.srce.hr/80032>

Grant, A. M. i Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375. <https://doi.org/10.1080/19416520903047327>

Hills, P. i Argyle, M. (2002). The Oxford happiness questionnaire: A compact scale for measurement and psychological well-being. *Personality and Individual Differences*, 33(7), 1073–1082. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(01\)00213-6](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(01)00213-6)

Ilgen, D. R. i Hollenbeck, J. R. (1992). The structure of work: Job design and roles. U M. Dunnette i L. Hough (Ur.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (str. 165–207). Consulting Psychologist Press.

Judge, T. i Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. U M. Eid i R. Larsen, R. (Ur.), *The science of subjective well-being* (str. 393–413). Guilford Publications.

Kahneman, D., Diener, E. i Schwarz, N. (Ur.) (1999). *Well-being: Foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation.

Kaiser, L. C. (2007). Gender-job satisfaction differences across Europe. *International Journal of Manpower*, 28(1), 75–94. <https://doi.org/10.1108/01437720710733483>

Keyes, C. L. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), 207–222. <https://doi.org/10.2307/3090197>

Kirkendall, C. D. (2013). *Job crafting: The pursuit of happiness at work*. (Doktorska disertacija). Wright State University. <https://doi.org/10.1037/e577572014-449>

Lee, H. W., Robertson, P. J. i Kim, K. (2020). Determinants of job satisfaction among US federal employees: An investigation of racial and gender differences. *Public Personnel Management*, 49(3), 336–366. <https://doi.org/10.1177/0091026019869371>

LePine, J. A., Podsakoff, N. P. i LePine M. (2005). A meta-analysis test of the challenge stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *The Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803921>

Liu, D., Wu, Y., Jiang, F., Wang, M., Liu, Y. i Tang, Y. L. (2021). Gender differences in job satisfaction and work-life balance among Chinese physicians in tertiary public hospitals. *Frontiers in Public Health*, 9, 635260. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.635260>

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. U M. D. Dunette (Ur.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (str. 1297–1343). Rand McNally.

Loscocco, K. A. i Spitze, G. (1990). Working conditions, social support, and the well-being of female and male factory workers. *Journal of Health and Social Behavior*, 31(4), 313–327. <https://doi.org/10.2307/2136816>

Mason, E. S. (1995). Gender differences in job satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 135(2), 143–151. <https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9711417>

Miao, Y., Li, L. i Bian, Y. (2017). Gender differences in job quality and job satisfaction among doctors in rural western China. *BMC Health Services Research*, 17(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12913-017-2786-y>

Nielsen, K. i Abilgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work and Stress*, 26(4), 365–384. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.733543>

Parker, S. K. i Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>

Pavot, W. i Diener, E. (1993). Review of the Satisfaction with Life Scale. *Psychological Assessment*, 5(2), 164–172. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.5.2.164>

- Penezić, Z. (2006). Zadovoljstvo životom u adolescentnoj i odrasloj dobi. *Društvena istraživanja*, 15(4-5), 643–669. <https://hrcak.srce.hr/10864>
- Petrou, P., Demerouti, E. i Schaufeli, W. B. (2016). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766–1792. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B. i Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J. i Ryan, R. M. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(4), 419–435. <https://doi.org/10.1177/0146167200266002>
- Rijavec, M., Brdar, I. i Miljković, D. (2006). Extrinsic vs. intrinsic life goals, psychological needs, and well-being. U A. Delle Fave (Ur.), *Dimensions of well-being: Research and interventions* (str. 91–103). Franco Angeli.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. i Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Ryan, R. M. i Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. i Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Seibert, S. E., Crant, J. M. i Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416–427. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.84.3.416>
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. i Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845–874. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish – A new understanding of happiness and well-being – and how to achieve them*. Nicholas Brealey Publishing. <https://doi.org/10.1080/17439760.2011.614831>
- Slemp, G. R. i Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Well-Being*, 3(2), 126–146. <https://doi.org/10.1186/s13612-015-0034-y>
- Tabachnick, B. G. i Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Pearson.
- Tadić, M., Bakker, A. B. i Oerlemans, W. G. M. (2014). Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources. *The British Psychological Society*, 88(4), 702–725. <https://doi.org/10.1111/joop.12094>



Tims, M. i Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>

Tims, M., Bakker, A. B. i Derks D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>

Tims, M., Bakker, A. B. i Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>

Tims, M., B. Bakker, A. i Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490–507. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148>

Upadyaya, K., Vartiainen, M. i Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research*, 3(4), 101–108. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2016.10.001>

Van den Heuvel, M., Demerouti, E. i Peeters, M. C. W. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 511–532. <https://doi.org/10.1111/joop.12128>

Van Wingerden, J., Bakker, A. B. i Derks, D. (2017). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 164–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.008>

Vid, I. i Rijavec, M. (2018). *Sklonost preoblikovanju posla: proaktivna ličnost, poslovno zadovoljstvo i dobrobit zaposlenika*. (Diplomski rad). Hrvatsko katoličko sveučilište u Zagrebu.

Vidiček, G., Sindik, J. i Vukosav, J. (2014). Povezanost psihološke dobrobiti i zadovoljstva životom sa sociodemografskim karakteristikama studenata specijalističkog studija kriminalistike. *Policija i sigurnost*, 23(2), 129–139. <https://hrcak.srce.hr/130330>

Wrzesniewski, A. i Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>

# Job Crafting as a Determinant of Employees' Job Satisfaction, Work-Related Flow and Well-Being

Ivana VID VARGIĆ  
University Hospital Center Sestre Milosrdnice,  
Zagreb, Croatia

Dragan GLAVAŠ  
Department of Psychology, Catholic University of Croatia,  
Zagreb, Croatia

Majda RIJAVEC  
Faculty of Teacher Education, University of Zagreb,  
Zagreb, Croatia

The research aimed to examine the role of job crafting in job satisfaction, work-related flow, life satisfaction and flourishing. A total of 275 employees (of whom 64.4% were women), aged 20 to 53 ( $M_{age} = 32.13 (7.21)$ ), participated in the research. The results showed a determination of absorption, work enjoyment, intrinsic motivation and job satisfaction with certain job crafting dimensions, while some dimensions of job crafting also predicted flourishing and life satisfaction of employees. The increase in structural job resources proved to be a positive determinant of all observed indicators of job and general well-being. Also, an increase in challenging job demands positively predicted all three dimensions of work-related flow. A decrease in hindering job demands negatively predicted, while an increase in social job resources positively predicted job satisfaction and work enjoyment and intrinsic motivation.

Keywords: job crafting, job satisfaction, work-related flow, well-being



Međunarodna licenca / International License:  
Imenovanje-Nekomercijalno / Attribution-NonCommercial