

Sveučilište u Zagrebu
Filozofski fakultet
Odsjek za psihologiju

**POVEZANOST NEJASNOĆE RADNE ULOGE I KVALITETE POVRATNE
INFORMACIJE NADREĐENE OSOBE SA ZADOVOLJSTVOM POSLOM**

Diplomski rad

Maja Vurušić

Mentor: *Dr. sc.* Darja Maslić Seršić

Zagreb, 2018. godina

SADRŽAJ

UVOD	1
<i>Nejasnoća radne uloge</i>	<i>2</i>
<i>Kvaliteta povratne informacije nadređene osobe.....</i>	<i>6</i>
<i>Teorija postavljanja ciljeva (eng. „goal setting theory“)</i>	<i>8</i>
CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE	10
METODOLOGIJA.....	11
<i>Postupak.....</i>	<i>11</i>
<i>Sudionici</i>	<i>12</i>
<i>Instrumenti</i>	<i>13</i>
REZULTATI.....	15
RASPRAVA	21
<i>Metodološki nedostaci i praktične implikacije istraživanja.....</i>	<i>26</i>
ZAKLJUČAK.....	29
LITERATURA	30
PRILOZI	35

Povezanost nejasnoće radne uloge i kvalitete povratne informacije nadređene osobe sa zadovoljstvom poslom

The correlation of role ambiguity and the quality of supervisor feedback with job satisfaction

Maja Vurušić

Sažetak: Cilj istraživanja bio je ispitati odnos između nejasnoće radne uloge i kvalitete povratne informacije nadređene osobe sa zadovoljstvom poslom te provjeriti postoji li medijacijski efekt nejasnoće radne uloge u odnosu između kvalitete povratne informacije i zadovoljstva poslom. Istraživanje je provedeno u Republici Hrvatskoj na uzorku od 2 259 službenika, većinom visokog stručnog obrazovanja i po dobi u rasponu od 19 do 66 godina. U istraživanju su korišteni validirani instrumenti – supskala *Nejasnoća radne uloge* iz *Upitnika psihološke klime*, supskala *Kvaliteta povratne informacije nadređenog* preuzeta iz *Skale dostupnosti povratne informacije*, te *Skala općeg zadovoljstva poslom*. Rezultati su pokazali da je nejasnoća radne uloge značajno negativno, a kvaliteta povratne informacije nadređene osobe značajno pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom. Uvrštavanjem obje varijable u hijerarhijsku regresijsku analizu kao prediktora zadovoljstva poslom, dobiveno je da su obje značajni samostalni prediktori, a također je dobiven i rezultat koji ukazuje da nejasnoća radne uloge ima medijacijski efekt u odnosu između kvalitete povratne informacije nadređenog i zadovoljstva poslom, na način da se povećanjem kvalitete povratne informacije povećava i zadovoljstvo poslom zaposlenika, a taj odnos je posredovan smanjenom nejasnoćom radne uloge zaposlenika.

ključne riječi: nejasnoća radne uloge, kvaliteta povratne informacije nadređene osobe, zadovoljstvo poslom, medijacija

Abstract: The goal of this study was to examine the relationship between role ambiguity, quality of supervisor feedback and job satisfaction by first looking into the independent relationship of each of the two predictors with job satisfaction, and then examining if there is a mediation effect of role ambiguity in relation between quality of supervisor feedback and job satisfaction. Survey was conducted in Croatia on a sample of 2 259 white-collar workers, for the most part holding a university degree and aged between 19 and 66 years old. The study used validated instruments such as subscale for role ambiguity from *Psychological climate inventory*, subscale *Quality of supervisor feedback* obtained from *Feedback environment scale* and *Scale of general job satisfaction*. The results show that role ambiguity is in medium high and significant negative correlation with job satisfaction, while quality of supervisor feedback is in medium high and significant positive correlation with job satisfaction. By entering both variables in hierarchical regression analysis as job satisfaction predictors, both variables were shown to be significant predictors, also the results have shown that role ambiguity has a mediation effect in relation to quality of supervisor feedback and job satisfaction. By enhancing the quality of supervisor feedback, employees have greater job satisfaction, and the relationship is mediated by experienced lower role ambiguity.

Key words: role ambiguity, quality of supervisor feedback, job satisfaction, mediation

UVOD

Zaposlenje i rad temeljne su ljudske aktivnosti koje zauzimaju značajan dio dana i cjelokupnog života osobe. Rad ima višestruke funkcije za pojedinca, poput socijalne i materijalne funkcije, izvor je društvenog statusa i prestiža u životu pojedinca, a ima i važnu psihološku funkciju kao odrednica samopoštovanja i samoaktualizacije (Šverko, 1991). Važnost koju zaposlenje ima za osobu možemo vidjeti i kroz ishode koji se događaju kada osoba izgubi posao. Metaanaliza istraživanja učinaka nezaposlenosti pokazala je da nezaposlene osobe imaju značajno niže razine procjene mentalnog zdravlja, zadovoljstva životom, zadovoljstva bračnim ili obiteljskim životom i subjektivnog fizičkog zdravlja od zaposlenih osoba (McKee-Ryan, Song, Wanberg i Kinicki, 2005).

Zadnjih nekoliko desetaka godina svjedoci smo velikih promjena na tržištu rada u cijelom svijetu izazvanih globalizacijom, tehnološkim razvojem i ekonomskom recesijom. U Hrvatskoj, kao tranzicijskoj zemlji, ljudi su češće nego u zapadnim zemljama radili u jednoj kompaniji cijeli život, a stopa nezaposlenosti je bila niska. Međutim, s rastućom potrebom za održavanjem konkurentnosti brojne kompanije su pribjele restrukturiranjima, što je sa sobom povlačilo otpuštanje dijela zaposlenika, prekvalifikaciju drugog dijela zaposlenika, zapošljavanje dijela zaposlenika na radne ugovore na određeno vrijeme i to preko agencija za zapošljavanje ili kao honorarne zaposlenike (Maslić Seršić i Tomas, 2015). U zadnjih nekoliko godina primijećen je i trend velikog iseljavanja stanovništva iz Hrvatske, pri čemu se u 2017. godini odselilo 45 367 hrvatskih državljana, a u Hrvatsku se uselilo 7 643 osoba koje nisu hrvatski državljani (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2018). Ovakve promjene imaju utjecaj na radni učinak i uspješnost organizacija koje se moraju nositi s većom fluktuacijom zaposlenika i nedostatkom kvalificiranih radnika za nova zapošljavanja, a i zaposlenici osjećaju posljedice dinamičnog sustava zapošljavanja i jednostavnijeg otpuštanja. Velike i brze promjene u poslovnom sektoru prouzročene globalnim promjenama i velikom mobilnošću zaposlenika izvor su veće mogućnosti za nejasnoću radne uloge kod zaposlenika. Također, istraživanja su pokazala da je zadovoljstvo poslom puno stabilnije kod zaposlenika koji su imali duži organizacijski staž u istoj organizaciji, nego kod onih koji su češće mijenjali poslove (Dormann i Zapf, 2001).

Svaka promjena na poslu, a pogotovo velika promjena poput odlaska na novo mjesto zaposlenja ili u novu organizaciju, još i više ako je nova organizacija u drugoj državi, sama po sebi je stresni događaj i izvor anksioznosti za zaposlenika. Morrison (1993) je istraživala koje vrste informacija novi zaposlenici traže od već zaposlenih kako bi smanjili svoju anksioznost izazvanu dolaskom na novi posao, i utvrdila da traže: 1) tehničke informacije (kako da obave neki zadatak), 2) referentne informacije (o zahtjevima njihove radne uloge i očekivanjima koje drugi imaju od njih), 3) normativne informacije (očekivana ponašanja i stavovi), 4) povratne informacije o njihovom radnom učinku, i 5) povratne informacije o njihovoj socijalnoj prihvaćenosti na poslu. Njeno istraživanje upravo upućuje na to da novi zaposlenici imaju potrebu za povratnim informacijama nadređene osobe i da žele informacije koje će im smanjiti nejasnoću radne uloge. Međutim te potrebe nisu ograničene samo na novozaposlene nego se odnose na većinu zaposlenih u današnje globalizacijsko doba koje odlikuju brzo mijenjajući radni uvjeti. Stoga je svrha ovog rada istražiti odnos kvalitete povratne informacije nadređene osobe i nejasnoće radne uloge sa zadovoljstvom poslom.

Nejasnoća radne uloge

Pojam *radne uloge* uveden je u organizacijska istraživanja kada su 1964. godine Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek i Rosenthal predstavili teoriju uloge (*eng. role theory*) i unutar nje koncepte nejasnoće radne uloge i konflikta radne uloge (prema King i King, 1990). Ona predstavlja značajan izvor stresa u radu. Kahn i suradnici (1964, prema King i King, 1990) su definirali nejasnoću radne uloge kao nedostatak ili nejasnoću dostupnih informacija o odgovarajućim ponašanjima povezanim s određenom ulogom na poziciji unutar organizacije. Prepoznali su da ta nejasnoća može proizlaziti iz objektivnih i subjektivnih izvora.

Objektivni razlozi uključuju sve ono što se odnosi na vanjske utjecaje koji oblikuju rad organizacije, a time imaju učinak i na nejasnoću radne uloge. Primjerice, tehnološki napredak i modernizacija poslovanja utječu na organizacije koje se moraju konstantno i brzo prilagođavati novim uvjetima i tržišnim zahtjevima. Zadnjih godina svjedočimo stvaranju mnogih potpuno novih radnih mjesta koja nastaju zahvaljujući

tehnološkom napretku (npr. koordinator društvenih mreža), a osim toga sve više dolazi i do oslanjanja na tehnologiju u obavljanju repetitivnih i visoko strukturiranih poslova, što mijenja tipične radne zadatke u mnogim djelatnostima. Zbog takvog stalno promjenjivog poslovnog okruženja, neke radne uloge i ponašanja koja se očekuju unutar njih su po svojoj prirodi nejasne. Na primjer, zamislimo IT organizacije koje su započele s nekolicinom prijatelja koji su razvijali svoj proizvod u garaži, te su nakon nekoliko godina (iako se obično percipira da se uspjeh dogodio preko noći) postali velika organizacija s brojnim zaposlenicima. Odjednom osoba koja je prije radila samo na tehničkom razvoju nekog proizvoda sada radi i kao voditelj projektnog tima koji upravlja grupom zaposlenika, prezentira i prodaje svoj proizvod klijentima, brine o financijskoj održivosti organizacije i slično, dakle njena radna uloga se značajno promijenila. Možemo očekivati da će se takva organizacija susresti s brojnim novim problemima, poput promjene u kompleksnosti strukture, velike fluktuacije zaposlenika i potencijalnim promjenama u protoku i prenošenju informacija unutar organizacije, što sve dovodi do povećanja nejasnoće radne uloge (King i King, 1990). Prema istraživanjima, nejasnoća radne uloge je rezultat manjka treninga ili nepoznavanja procedura organizacije (Ghorpade, Lackritz i Singh, 2011). U primjeru s IT organizacijom mogli bismo očekivati da će i kod novih i kod starih zaposlenika i jedno i drugo dovesti do veće nejasnoće radne uloge.

S druge strane, *subjektivni razlozi* nejasnoće radne uloge proizlaze iz djelovanja ili percepcije pojedinca. Prenositelj informacije o radnoj ulozi (nadređena osoba ili kolega) može namjerno ili nenamjerno prenijeti neke informacije na nejasan način osobi koja tu ulogu obnaša. Primjerice, to se može dogoditi jer osoba koja prenosi informaciju ima loše komunikacijske vještine, zatim zbog nedovoljnog znanja o toj radnoj ulozi, zbog utjecaja međusobnog odnosa između prenositelja i primatelja informacije, itd. S druge strane osoba koja prihvaća komunikacijske signale može ih krivo interpretirati, što opet dovodi do nejasnoće (King i King, 1990).

Kahn i sur. (1964, prema King i King, 1990) su definirali dva tipa nejasnoće radne uloge. Jedan tip je *nejasnoća zadatka*, a obuhvaća nejasnoću s obzirom na obujam odgovornosti koji spada u radnu ulogu, radna ponašanja potrebna da se ispune odgovornosti koje potpadaju u radnu ulogu i nejasnoća o tome čija očekivanja treba

ispuniti prilikom obavljanja radne uloge. Drugi tip nejasnoće odnosi se na *socio-emocionalni* aspekt, tj. postojanje nejasnoće s obzirom na posljedice koje će obavljanje radne uloge imati po onoga koji ju obavlja, ili po organizaciju. U ovom istraživanju zanimao nas je prvi tip, tj. nejasnoća zadatka, a istraživanjem su obuhvaćeni svi aspekti koji potpadaju u ovaj tip nejasnoće radne uloge.

Posljedice koje se povezuju s nejasnoćom radne uloge su brojne i mogu se podijeliti na više područja povezanih sa samim pojedincem i njegovim psihološkim stanjem, kao i s njegovim fizičkim zdravljem. Generalno gledajući, nejasnoća radne uloge (koja se često istražuje zajedno s konfliktom radne uloge) jedna je od najčešće istraživanih izvora radnog stresa. Povezanost sa psihološkom dobrobiti pojedinca vidljiva je iz istraživanja koja su pokazala da osobe s višim razinama nejasnoće radne uloge iskazuju anksioznost (Gillet, Fouquereau, Lafrenière i Huyghebaert, 2016), kao i depresiju, osjećaje bezvrijednosti i nisko samopouzdanje (Schmidt, Rösler, Kusserow, Rau, 2014; Van Sell, Brief i Schuler, 1981). Povezanost s fizičkim zdravljem prikazana je kroz istraživanja koja su pokazala korelaciju s doživljenim fizičkim simptomima kod osoba s povišenim razinama nejasnoće radne uloge (Nixon, Mazzola, Bauer, Krueger i Spector, 2011), kao i više razine napetosti (Day i Livingstone, 2001). Istraživanja ishoda u kontekstu posla i organizacije pokazala su povezanost nejasnoće radne uloge s većim izostajanjem s posla i konzistentnu negativnu povezanost s radnim učinkom (Tubre i Collins, 2000), kao i s nižom razinom odanosti organizaciji i percepcijom lošijeg vlastitog učinka ili učinka organizacije ili nadređenih (Ho, Chang, Shih i Liang, 2009; Abramis, 1994). Najčešći ishodi u okviru radnog ponašanja tiču se *zadovoljstva poslom*, radne efikasnosti i ostanka u organizaciji. S povećanom nejasnoćom radne uloge povezana je niža razina zadovoljstva poslom, niža razina radne efikasnosti i viša sklonost svojevremenom napuštanju organizacije (Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim i Carson, 2002; Jackson i Schuler, 1985; Acker, 2004).

Nejasnoća radne uloge povezana je s komunikacijom, što znači da je povezana s pošiljateljem poruke, primateljem poruke i informacijskim sistemom, te problem u bilo kojem od tih dijelova može dovesti do povećanja nejasnoće. Kahn i sur. (1964, prema Newton i Keenan, 1987) su predvidjeli postojanje četiri tipa stresora povezanih s radnom ulogom, a to su nejasnoća radne uloge, konflikt radne uloge, kvantitativno

preopterećenje radne uloge i nedovoljna kvalitativna zasićenost radne uloge. Naveli su također i tri seta prediktora stresora povezanih s radnom ulogom u svojoj teoriji uloga: organizacijske, osobne i međuljudske.

Fisher i Gitelson (1983) navode kako su neke radne uloge (na određenim pozicijama u organizaciji) po svojoj prirodi nejasnije od drugih, pogotovo ako se tiču posla u organizaciji koja je velika i kompleksna, što najčešće uključuje položaj na višoj hijerarhijskoj razini. Korisni postupak kojim se može smanjiti nejasnoća radne uloge u kompleksnijim organizacijama je uvođenje većeg formaliziranja, što uključuje jasne i pisane upute vezane za određeno radno mjesto, i pravila organizacije o radu, vrijednostima i ponašanjima koja su prihvatljiva za tu organizaciju (Johnson, la France, Meyer, Speyer i Cox, 1998).

Schuler navodi (1980, prema Dougherty i Pritchard, 1985) osobne prediktore stresora koji su povezani s radnom ulogom, a to su prethodno iskustvo osobe, sposobnosti, vrijednosti, kao i trening. Još neki od istraživanih osobnih prediktora stresora koji su povezani s radnom ulogom su potreba za postignućem, potreba za jasnoćom i lokus kontrole (Onyemah, 2008; Jackson i Schuler, 1985; Ng, Sorensen i Eby, 2006), a prema istraživanjima osobe s visokom potrebom za postignućem, visokom potrebom za jasnoćom i vanjskim lokusom kontrole teže će se nositi s nejasnoćom radne uloge.

Međuljudski prediktori stresora koji su povezani s radnom ulogom uključuju ponašanja suradnika i ponašanja nadređenih. Jedan od važnijih međuljudskih prediktora je i davanje povratne informacije. Jong (2016) navodi kako nadređena osoba može smanjiti nejasnoću radne uloge kroz pružanje povratne informacije i jasnih standarda radnog učinka. Na taj način ublažava djelovanje stresora čime dovodi do pozitivnog efekta na zadovoljstvo zaposlenika, kao i na njihovu izvedbu. Važnost povratne informacije nadređenih pokazali su i rezultati anketa zaposlenika o karakteristikama nadređenih osoba (Mandel, 1956, prema Rizzo, House i Lirtzman, 1970). Zaposlenici su pokazali da najviše cijene sposobnost nadređenog da daje jasne upute, što se najbolje vidjelo kroz rezultate u kojima su nadređeni s najlošijim ukupnim povratnim ocjenama ujedno bili lošije ocijenjeni u davanju jasnih informacija svojim podređenima. Također,

nejasnoća radne uloge pokazala se manjom u situacijama u kojima su nadređeni poticali timski rad, zatim kada je socijalna podrška suradnika bila viša i kada su zaposlenici imali veću mogućnost sudjelovanja u donošenju odluka (Brunetto, Farr-Wharton i Shacklock, 2011; Acker, 2004; Tremblay i Roger, 2004). Takve nalaze možemo objasniti pretpostavkom da timski rad i snažnija socijalna podrška uključuju češću komunikaciju među kolegama o samom poslu i očekivanjima koje moraju ispuniti, a sudjelovanjem u donošenju odluka mogu izabrati prikladne načine obavljanja radnih zadataka.

Kvaliteta povratne informacije nadređene osobe

Efikasna komunikacija često se navodi kao jedan od glavnih razloga uspješnosti organizacije, a poslodavci navode da su od svih faktora bitnih za uspješnost u poslu najvažnije komunikacijske vještine (usmene i pismene), procjenjujući ih važnijima od radnog iskustva, znanja, roda, dobi ili osobina ličnosti (Miljković i Rijavec, 2007). Važan aspekt komunikacije u organizacijama odnosi se na davanje povratne informacije zaposlenicima o njihovom radu, ostvarenom učinku, očekivanjima i slično, a zaposlenici mogu tu povratnu informaciju dobiti na formalan način kroz ocjenjivanje koje se najčešće događa jednom godišnje, ili kroz svakodnevnu komunikaciju s nadređenima. London (1997, prema Steelman, Levy i Snell, 2004) je istraživao najčešće razloge nezadovoljstva zaposlenika u procesu dobivanja formalne povratne informacije. Najčešći problemi odnosili su se na sam sadržaj povratne informacije, jer dobivene povratne informacije nisu bile konstruktivne, zatim zaposlenicima nisu bili jasni kriteriji na temelju kojih se ocjenjivao njihov radni učinak, a problem je predstavljalo i prevladavajuće mišljenje zaposlenika da nadređeni nisu motivirani za davanje kvalitetnih povratnih informacija zaposlenicima, jer nisu nagrađeni za razvijanje svojih podređenih.

Brojna istraživanja su pokazala da su za kvalitetu povratne informacije najvažniji aspekti konzistentnost i iskoristivost. Dakle, povratna informacija koju nadređeni daje zaposleniku imat će najviše pozitivnih posljedica (npr. veće zadovoljstvo poslom i smanjenje nejasnoće radne uloge zaposlenika) ako nadređeni tu povratnu

informaciju daje često i redovito, i ako ona sadrži specifične informacije o radnom učinku zaposlenika, te o ponašanjima koja će dovesti do obavljanja njegovih radnih zadataka još učinkovitije. Neka istraživanja (Ivancevich & McMahon, 1982) su čak pokazala da je povratna informacija koju pruža sam zadatak (*eng. task feedback*) snažniji izvor informacija od povratne informacije dobivene od strane druge osobe, jer je takva povratna informacija jednostavna, direktna i impersonalna. Ako nadređena osoba želi dati zaista kvalitetnu povratnu informaciju, onda će ju davati konzistentno kroz duži period vremena, bit će konkretna i davati povratnu informaciju koju podređeni zaposlenik može iskoristiti. S druge strane, nadređeni će davati povratnu informaciju loše kvalitete ako ju daje pod utjecajem trenutnog raspoloženja ili pod utjecajem toga koliko mu je draga, tj. koliko mu se sviđa osoba kojoj daje povratnu informaciju (Steelman, Levy i Snell, 2004). Baron (1993, prema Raver, Jensen, Lee i O'Reilly, 2012) je istraživao oblik povratne informacije nazvan destruktivna kritika. Radi se o negativnoj povratnoj informaciji koja uključuje vrijeđanje, prijetnje, općenite opise zaposlenikovog rada umjesto specifičnih radnji i pripisuje slab radni učinak zaposlenikovim karakteristikama. Takva povratna informacija dovodi do negativnih efekata poput bijesa, napetosti, osobnog konflikta, rješavanja konflikta kroz otpor ili izbjegavanje, postavljanje nižih radnih ciljeva i niže samoefikasnosti.

London i Smither (2002) nude prijedloge za poboljšanje kvalitete povratne informacije kroz više postupaka koji se mogu provesti na organizacijskoj razini. Prijedlozi tako uključuju: a) organiziranje treninga za supervizore i sve nadređene koji daju povratne informacije o tome kako dati korisnu povratnu informaciju, b) određivanje jasnih standarda ponašanja koji se očekuju od zaposlenih u organizaciji, a koji će dovesti do ostvarenja ciljeva organizacije, c) određivanje jasnih mjerila uspješnosti, d) osiguravanje izvještaja (financijskih ili organizacijskih) kojima se povezuje individualni ocijenjeni učinak s jasnim organizacijskim indeksima učinka i e) osiguravanje vremena osobi koja je primila povratnu informaciju da ju preispita i razjasni s nekim, npr. sa svojim nadređenim. Krajnji cilj ovih prijedloga za poboljšanje jest da se osiguravanjem što kvalitetnije povratne informacije dođe do što manje mogućnosti zaposlenikovog opiranja ili izostanaka pozitivnog učinka koje je ta povratna informacija trebala proizvesti.

Povratna informacija u radnoj okolini često se spominje u teorijama radne motivacije, što i ne čudi s obzirom na definiciju radne motivacije. Prema Pinderu (2008), radna motivacija je skup faktora koji energiziraju i pokreću ljude da započnu ponašanja povezana s poslom, te usmjeravaju njihov oblik, smjer, intenzitet i trajanje, a proizlaze iz same osobe, kao i izvan nje. Ova definicija podrazumijeva postojanje čitavog niza faktora koji su povezani s radnim ponašanjem, a povratna informacija je svakako važan dio toga. Jedna od teorija motivacije klasificirana u teorije motivacije usmjerene na potrebe je i McClellandova teorija naučenih potreba (Jex i Britt, 2008). McClelland je htio objasniti razlike koje postoje među ljudima u ponašanju usmjerenom prema cilju, te je rekao da se pojedinci razlikuju prema potrebi za postignućem. Ustanovio je da ljudi s visokom potrebom za postignućem imaju postojane karakteristike koje ih razlikuju od drugih, a očituju se kroz tendenciju da biraju srednje rizične poslove, iznimno ih okupira posao, te imaju snažnu potrebu za povratnom informacijom i znanjem o rezultatima (McClelland, 1965, prema Jex i Britt, 2008). U radnom okruženju mogli bismo očekivati da takvi pojedinci ostaju dugo na poslu, postavljaju radne ciljeve koji su ostvarivi i srednje težine, te traže poslove i zadatke u kojima mogu dobiti mnogo povratnih informacija o svom učinku. Ujedno, ako nadređeni znaju da imaju zaposlenike koji imaju visoku potrebu za postignućem, mogu iskoristiti to znanje da im prilagode uvjete na poslu koji će im više odgovarati, npr. da im češće daju povratnu informaciju o učinku ili im daju zadatke preko kojih će sami vidjeti svoj učinak (*eng. task feedback*).

Do sada je već jasno da postoji povezanost između povratne informacije i nejasnoće radne uloge, kao i da je povratna informacija bitan dio radne motivacije. S obzirom na to, odnos ovih varijabli i zadovoljstva poslom mogli bismo objasniti iz perspektive teorija radne motivacije, posebice *teorijom postavljanja ciljeva*.

Teorija postavljanja ciljeva (eng. goal setting theory)

Teorija motivacije u kojoj povratna informacija zauzima značajno mjesto je teorija postavljanja ciljeva (*eng. goal setting theory*), koja objašnjava na koji način postavljanje ciljeva ima motivirajući učinak na ponašanje zaposlenika. Locke (1968,

prema Jex i Britt, 2008) navodi da ciljevi imaju motivirajući učinak iz tri razloga: a) usmjeravaju našu pažnju i trud u određenom smjeru, b) pomažu nam da ustrajemo u izvršavanju zadatka, i c) potpomažu razvoj strategija za izvršenje zadatka. Karakteristike ciljeva koji ih čine motivirajućima su težina cilja, prihvaćanje postavljenog cilja i specifičnost cilja. Osim prethodnih karakteristika, vrlo važan dio u motivirajućem aspektu ciljeva je i dobivanje povratne informacije. Latham i Locke (1991, prema Jex i Britt, 2008) tvrde da postavljanje ciljeva i povratna informacija zapravo imaju recipročan učinak - povratna informacija osigurava da zaposlenici nastavljaju raditi prema ostvarenju postavljenih ciljeva, a s druge strane postavljanje ciljeva usmjerava davanje povratne informacije u određenom kontekstu koji je značajan za tu konkretnu situaciju. Povratna informacija je zapravo mehanizam koji utječe na postavljanje i ostvarenje ciljeva, a prema istraživanjima povratna informacija i samoeфикаsnost su nužni uvjeti da bi postavljanje ciljeva imalo učinak na ponašanje zaposlenika (Locke i Latham, 2006). Ova teorija pruža dobar okvir za objašnjenje odnosa kvalitete povratne informacije nadređene osobe i nejasnoće radne uloge, te njihovog odnosa sa zadovoljstvom poslom. Postavljanje radnih ciljeva samo po sebi trebalo bi imati pozitivan utjecaj na smanjenje nejasnoće radne uloge, a povratna informacija je mehanizam koji osigurava stalni pritok korisnih informacija koje djeluju na povećanje jasnoće uloge.

CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE

Cilj istraživanja bio je ispitati povezanost kvalitete povratne informacije nadređene osobe i nejasnoće radne uloge sa zadovoljstvom poslom. Formulirana su dva istraživačka problema i tri hipoteze:

Problem 1. Ispitati povezanost kvalitete povratne informacije nadređene osobe i nejasnoće radne uloge sa zadovoljstvom poslom.

Hipoteza 1. Viša samoprocijenjena kvaliteta povratne informacije nadređene osobe bit će značajno pozitivno povezana s višim zadovoljstvom poslom zaposlenika, dok će viša samoprocjena nejasnoće radne uloge biti značajno negativno povezana s nižim zadovoljstvom poslom zaposlenika.

Problem 2. Ispitati samostalni doprinos kvalitete povratne informacije nadređene osobe i nejasnoće radne uloge u objašnjavanju individualnih razlika u zadovoljstvu poslom.

Hipoteza 2a. Uz kontrolu sociodemografskih i radnih karakteristika zaposlenika, procjena kvalitete povratne informacije nadređene osobe i samoprocjena nejasnoće radne uloge objasniti će značajan dio varijance u zadovoljstvu poslom zaposlenika.

Hipoteza 2b. Samoprocjena nejasnoće radne uloge imat će medijacijski učinak u odnosu između procjene kvalitete povratne informacije nadređene osobe i zadovoljstva poslom zaposlenika.

METODOLOGIJA

Postupak

Ovaj rad proizlazi iz šireg istraživanja kojemu je cilj bio ispitati organizacijsku klimu, radnu motivaciju i dobrobit zaposlenika i organizacija u poslovnom sektoru, a koje je provedeno u suradnji Odsjeka za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu (prof. dr. sc. Darja Maslić Seršić i Jasmina Tomas, asist.) i Sveučilišta u Leuvenu, Belgija (prof. dr. sc. Hans de Witte). Istraživanje je provedeno longitudinalno, s prikupljenim podacima u tri vremenske točke kroz period od jedne godine (svibanj 2016., studeni 2016. i svibanj 2017.). Za potrebe ovog rada korišteni su samo podaci iz prve točke mjerenja prikupljene u svibnju 2016. godine. Upitnik je sadržavao kratki uvodni dio u kojem je objašnjena svrha istraživanja, te upute za ispunjavanje upitnika, uz obaveznu naznaku da je istraživanje anonimno i dobrovoljno, zatim validirane mjerne instrumente i upitnik o sociodemografskim i radnim karakteristikama. U svrhu prikupljanja podataka, kreirana je on-line forma anonimnog upitnika.

Sam postupak istraživanja započeo je regrutacijom organizacija, te dobivanjem pristanka 30 organizacija iz poslovnog sektora za provedbu istraživanja među njihovim zaposlenicima. Nakon ove inicijalne selekcije, postupak prikupljanja podataka započeo je slanjem kratke obavijesti koju je poslao Odjel za ljudske potencijale ili Uprave (ovisno o organizaciji) zaposlenicima putem internog sustava komuniciranja (e-poštom). Na ovaj način se zaposlenike informiralo da njihova organizacija sudjeluje u istraživačkom projektu o organizacijskoj klimi, radnoj motivaciji i dobrobiti zaposlenika i organizacija u poslovnom sektoru, te ih se molilo za sudjelovanje u projektu na način da ispune upitnik. Nekoliko dana kasnije, zaposlenicima je poslana e-pošta s poveznicom na upitnik, te nakon tjedan dana još jedan podsjetnik za njegovo ispunjavanje.

U pozivu na sudjelovanje i u uvodnom dijelu upitnika bilo je naglašeno da su odgovori zaposlenika anonimni, a anonimnost je bila osigurana na nekoliko načina. Nigdje se nije tražilo ime i prezime pri ispunjavanju upitnika. Upitnici su bili povezani sa sudionicima putem šifre koja je generirana po ključu na temelju kojega nije bilo moguće identificirati identitet zaposlenika. Također, individualni rezultati sudionika bili

su dostupni jedino istraživačima, dok je odjel za ljudske resurse i uprava organizacije dobivala samo pismene izvještaje na grupnoj razini, nikako ne pojedinačne podatke zaposlenika.

Sudionici

Podaci su prikupljeni u okviru šireg istraživačkog projekta, na prigodnom uzorku ispitanika koji rade kao službenici (*engl. white-collars*) u organizacijama u poslovnom sektoru koje su sudjelovale u istraživanju organizacijske klime, radne motivacije i dobrobiti zaposlenika. Uzorak je činilo ukupno 2 259 zaposlenih osoba.

Uzorak čini 1 145 muškaraca (50.7 %) i 1 114 žena (49.3 %). Veći dio sudionika je visoko obrazovan, sa završenim fakultetom, akademijom, višom ili visokom školom ($n = 1\,407$, 62.3 %), ili na postdiplomskom studiju ($n = 140$, 6.2 %), dok manji dio ima završenu srednju školu ili gimnaziju u trajanju od 4 godine ($n = 637$, 28.2 %), ili srednju školu strukovnog tipa u trajanju do 3 godine ($n = 72$, 3.2 %). Većina sudionika zaposlena je na ugovor o radu na neodređeno vrijeme ($n = 1\,949$, 86.3 %), manji dio je zaposlen na ugovor na određeno vrijeme, uključujući i ugovor o stručnom osposobljavanju za rad bez zasnivanja radnog odnosa, ugovor preko agencije za privremeno zapošljavanje ili studentski ugovor ($n = 310$, 13.7 %). Od ukupnog uzorka, 1 461 sudionik je izjavio da pripada kategoriji zaposlenika najniže razine bez rukovodeće pozicije (64.7 %), 397 sudionika je izjavilo da pripadaju nižoj rukovodećoj poziciji (17.6 %), 318 se deklariraju kao pripadnici srednje rukovodeće pozicije (14.1 %), dok 81 pripada visokoj rukovodećoj poziciji (3.6 %).

Tablica 1

Struktura uzorka prema dobi i organizacijskom stažu ($N = 2\,259$)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Dob	37.37	9.42	19	66
Organizacijski staž izražen u godinama	6.54	6.44	0.08	40

Instrumenti

Primijenjeni upitnik u širem istraživanju sastojao se od validiranih psihologijskih mjernih instrumenata koji mjere organizacijsku klimu, točnije karakteristike radnih zadataka (raznolikost i izazovnost, autonomiju, važnost), karakteristike radne uloge (nejasnoću, konflikt, preopterećenost), karakteristike nadređenih osoba (poticanje rada, sudjelovanje u donošenju odluka, kvalitetu povratne informacije), i karakteristike suradnika (suradnju u radu), zatim radne resurse zaposlenika (profesionalnu samoeфикаsnost, percipiranu zapošljivost i percipiranu kontrolu) te njihov utjecaj na indikatore opće i radne dobrobiti (zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo životom, radni angažman, doživljaj nesigurnosti posla i psihološki simptomi).

Međutim, u ovom istraživanju usmjerili smo se na skale koje mjere samoprocijenjenu nejasnoću radne uloge, kvalitetu povratne informacije nadređene osobe i zadovoljstvo poslom. Osim toga, na kraju upitnika sudionici su odgovorili na nekoliko pitanja koja se odnose na njihove sociodemografske i radne karakteristike – rod, dob, stupanj obrazovanja, duljinu organizacijskog staža (koliko su vremena proveli u trenutnoj organizaciji), vrstu trenutnog radnog ugovora, zaposlenost na puno ili nepuno radno vrijeme i jesu li na rukovodećoj poziciji ili nisu.

Nejasnoća radne uloge

Kao mjera nejasnoće radne uloge korišten je *Upitnik psihološke klime* (James i James, 1989). Iz tog upitnika korištena je supskala *Nejasnoća radne uloge* od 5 čestica koja se odnosi na procjenu jasnoće radne uloge, ovlasti, zadataka i posla općenito. Za svaku česticu sudionici izražavaju svoj stupanj slaganja na skali od 1 („uopće se ne slažem“) do 5 („u potpunosti se slažem“). Primjer čestice iz ove skale je – „Imam jasne upute o tome što trebam raditi“, a ukupan rezultat računa se kao prosjek odgovora na svim česticama, pri čemu viši ukupan rezultat ukazuje na viši stupanj percipirane nejasnoće radne uloge. Pouzdanost supskale na ovom uzorku izražena Cronbachovim alpha koeficijentom iznosi $\alpha = .84$.

Kvaliteta povratne informacije nadređene osobe

Percipirana kvaliteta povratne informacije koja dolazi od nadređene osobe mjerena je supskalom *Kvaliteta povratne informacije nadređenog* koju čine čestice preuzete iz *Skale dostupnosti povratne informacije* (Steelman, Levy i Snell, 2004). Ovu supskalu čini 5 čestica kojima sudionici procjenjuju kvalitetu povratne informacije koju dobivaju od neposredno nadređene osobe u organizaciji, a primjer čestice glasi – „Povratne informacije koje dobivam od neposredno nadređenog o mojem radnom učinku su mi od velike pomoći“. Za svaku česticu sudionici izražavaju svoj stupanj slaganja na skali od 1 („uopće se ne slažem“) do 5 („u potpunosti se slažem“). Viši rezultat na ovoj supskali znači da su sudionici procijenili kvalitetu povratne informacije koju dobivaju od neposredno nadređene osobe višom. Cronbachov alpha koeficijent kojim se označava pouzdanost subskale na ovom uzorku iznosi $\alpha = .90$.

Zadovoljstvo poslom

Za mjerenje zadovoljstva poslom na ovom uzorku korištena je *Skala općeg zadovoljstva poslom* (Maslić Seršić i Šverko, 2000). Ova skala sastoji se od četiri čestice, od čega se prva čestica odnosi na procjenu zadovoljstva trenutnim poslom u cjelini uzevši u obzir sve njegove prednosti i mane, druga čestica odnosi se na procjenu zadovoljstva poslom u usporedbi s drugim zaposlenicima, treća čestica traži procjenu generalnog zadovoljstva s obzirom na promjene u zadovoljstvu koje svaka osoba doživljava, dok se četvrta čestica odnosi na procjenu zadovoljstva trenutnim poslom u usporedbi s mogućnošću rada u nekoj drugoj organizaciji. Sudionici procjenjuju svoje zadovoljstvo poslom na svakoj čestici na ponuđenoj skali odgovora od a) do e), međutim ti odgovori se razlikuju za svaku česticu (primjerice u prvoj čestici odgovor pod a) glasi „Veoma sam nezadovoljan/na“, dok je u trećoj čestici recimo odgovor pod a) „Nikad nisam zadovoljan/na na poslu“), a naknadno su ti odgovori bodovani od 1 do 5. Ukupni rezultat računa se kao prosjek svih odgovora, a viši rezultat ukazuje na veće zadovoljstvo poslom. Pouzdanost skale izražena Cronbachovim alpha koeficijentom na ovom uzorku iznosi $\alpha = .74$.

REZULTATI

U tablici 2 prikazani su deskriptivni rezultati - aritmetičke sredine, standardne devijacije te raspon opaženih rezultata za svaku od korištenih skala.

Tablica 2

Osnovni deskriptivni podaci za varijable korištene u istraživanju te rezultati Kolmogorov – Smirnovljevog testa za mjerene varijable

	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>K-S z</i>
Kvaliteta povratne informacije nadređene osobe	2 254	3.73	0.77	1	5	0.15**
Nejasnoća radne uloge	2 259	2.41	0.74	1	4.8	0.13**
Zadovoljstvo poslom	2 224	3.48	0.55	1.25	5	0.17**

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

Rezultati na supskali Kvalitete povratne informacije nadređene osobe pokazali su negativno asimetričnu distribuciju rezultata, s izrazito visokom frekvencijom odgovora koji ukazuju na pozitivnu ocjenu kvalitete povratne informacije nadređene osobe, što vidimo iz prosječnih vrijednosti upitnika ($M = 3.73$, $SD = 0.77$). Potvrdu za ovakvu distribuciju vidimo i u vrijednostima K-S testa ($z = 0.15$, $p < .01$) koji je pokazao da distribucija statistički značajno odstupa od normalne (Prilog 1). Objašnjenje za prevladavajuće pozitivne ocjene kvalitete povratne informacije nadređene osobe jest da su zaposlenici davali samoprocjene kvalitete povratne informacije nadređenog, te je sasvim moguće da su davali socijalno poželjne odgovore kojima su precjenjivali kvalitetu povratne informacije nadređenog u odnosu na realno stanje.

Rezultati na supskali Nejasnoće radne uloge grupirali su se oko teorijske aritmetičke sredine ($M = 2.41$, $SD = 0.74$), s time da je distribucija blago pozitivno asimetrična, zbog više frekvencije odgovora koji ukazuju na manju nejasnoću radne uloge, ali opet bliže prosječnim nego krajnjim teorijskim vrijednostima (Prilog 2). K-S test pokazuje da distribucija statistički značajno odstupa od normalne ($z = 0.13$, $p < .01$). Također, zaposlenici nisu odgovorima pokrili cijeli teorijski raspon, tj. nitko nije postigao maksimalni rezultat za nejasnoću radne uloge.

Distribucija rezultata na Skali općeg zadovoljstva poslom pokazuje blago negativno asimetričnu distribuciju, što vidimo iz prosječnih vrijednosti upitnika ($M = 3.48$, $SD = 0.55$), prema kojima zaposlenici samoiskazima izjavljuju o većem zadovoljstvu poslom (Prilog 3). Također, rezultati nisu pokrili čitav teorijski raspon rezultata, nitko od zaposlenika nije imao minimalni mogući teorijski rezultat za zadovoljstvo poslom. K-S test i ovdje pokazuje da distribucija statistički značajno odstupa od normalne ($z = 0.17$, $p < .01$).

Tablica 3

Pearsonovi koeficijenti korelacija između varijabli korištenih u istraživanju ($N=2131$)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Rod	-							
2. Dob	-.01	-						
3. Stupanj obrazovanja	.10**	-.15**	-					
4. Organizacijski staž	-.07**	.59**	-.16**	-				
5. Vrsta radnog ugovora	.03	.29**	-.03	.30**	-			
6. Rukovodeća pozicija	.09**	.14**	.18**	.20**	.08**	-		
7. Kvaliteta povratne informacije nadređene osobe	-.01	-.06**	-.06**	-.11**	-.08**	.03	-	
8. Nejasnoća radne uloge	.01	-.07**	.13**	.02	.02	-.05*	-.64**	-
9. Zadovoljstvo poslom	-.01	.11**	-.04*	.06**	.01	.20**	.44**	-.48**

* $p < .5$; ** $p < .01$; rod (1=ženski, 2=muški); vrsta radnog ugovora (1=ugovor na određeno vrijeme, 2=ugovor na neodređeno vrijeme); rukovodeća uloga (1=nemam rukovodeću ulogu, 2=imam rukovodeću ulogu)

U svrhu odgovaranja na prvi problem ovog istraživanja koji se odnosi na ispitivanje povezanosti nejasnoće radne uloge i kvalitete povratne informacije nadređene osobe sa zadovoljstvom poslom, izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije. Iz tablice 3 vidljivo je da su te korelacije značajne i u očekivanom smjeru, odnosno sudionici koji izvještavaju o višoj kvaliteti povratne informacije nadređene

osobe su zadovoljniji poslom, a oni sudionici koji doživljavaju svoju radnu ulogu nejasnijom ujedno su i manje zadovoljni poslom. Obje korelacije su značajne na razini vjerojatnosti od $p < .01$. Povezanost kvalitete povratne informacije nadređene osobe i zadovoljstva poslom iznosi $r = .44$ ($p < .01$), dok je povezanost nejasnoće radne uloge i zadovoljstva poslom očekivano negativna i iznosi $r = -.48$ ($p < .01$). Prema Cohenu (1988), oba rezultata spadaju u kategoriju srednje povezanosti.

Što se tiče povezanosti među ostalim varijablama, može se vidjeti da većina sociodemografskih i radnih karakteristika također ima značajne razine povezanosti s glavnim prediktorima, nejasnoćom radne uloge i kvalitetom povratne informacije nadređene osobe, i kriterijem koji ispituje, a to je zadovoljstvo poslom. Iznimka je rod koji nije značajno povezan s ispitivanim varijablama, te vrsta radnog ugovora koji je značajno povezan jedino s kvalitetom povratne informacije ($r = -.08$, $p < .01$), a nije značajno povezana s nejasnoćom radne uloge i sa zadovoljstvom poslom. To znači da su zaposlenici koji su zaposleni na ugovore na određeno vrijeme procjenjivali nešto višom kvalitetu povratne informacije nadređene osobe od zaposlenih na neodređeno vrijeme. Iako je ova korelacija značajna zbog veličine uzorka, ona je po veličini korelacije zanemarivo mala.

Dob je značajno, iako iznimno nisko, povezana s kvalitetom povratne informacije ($r = -.06$, $p < .01$) i nejasnoćom radne uloge ($r = -.07$, $p < .01$), te je značajno i nisko povezana sa zadovoljstvom poslom ($r = .11$, $p < .01$), što govori da su stariji zaposlenici davali više samoprocjene o zadovoljstvu poslom. Dobivene značajne povezanost između stupnja obrazovanja i kvalitete povratne informacije ($r = -.06$, $p < .01$), i zadovoljstva poslom ($r = -.04$, $p < .05$) po veličini su bliske nultoj povezanosti, pri čemu su zaposlenici s nižim stupnjem obrazovanja davali iskaze o višoj kvaliteti povratne informacije nadređene osobe i o većem zadovoljstvu poslom, dok je povezanost stupnja obrazovanja i nejasnoće radne uloge značajna i niska ($r = .13$, $p < .01$), što znači da su obrazovaniji zaposlenici izvještavali o višoj samoprocjeni nejasnoće radne uloge. Organizacijski staž, odnosno radni staž koji su zaposlenici proveli u trenutnoj organizaciji, nije značajno povezan s nejasnoćom radne uloge, a sa zadovoljstvom poslom je značajno, ali zanemarivo nisko povezan ($r = .06$, $p < .01$), dok je s kvalitetom povratne informacije nadređene osobe povezan značajno i nešto više ($r = -.11$, $p < .01$)

nego sa zadovoljstvom poslom, što pokazuje da su zaposlenici s kraćim radnim stažem davali samoprocjene o višoj kvaliteti povratne informacije nadređene osobe od zaposlenika koji su imali duži organizacijski staž. Rukovodeća pozicija nije se pokazala značajno povezanom s kvalitetom povratne informacije nadređene osobe, a povezanost s nejasnoćom radne uloge bila je značajna, ali zanemarivo mala ($r = -.05, p < .05$), dok je povezanost sa zadovoljstvom poslom bila u očekivanom smjeru, te značajna i dosegla je razinu umjerene povezanosti ($r = .20, p < .01$), dakle osobe na rukovodećim pozicijama procjenjivali su svoje zadovoljstvo poslom višim od osoba koje nisu na rukovodećim pozicijama.

Osim toga, vidimo da su kvaliteta povratne informacije nadređene osobe i nejasnoća radne uloge visoko i negativno povezane ($r = -.64, p < .01$), pri čemu sudionici kojima je njihova radna uloga nejasnija izvještavaju i o samoprocjenjenoj smanjenoj kvaliteti povratne informacije nadređene osobe, što je povezanost u smjeru koji smo i očekivali.

U svrhu odgovaranja na drugi problem kojim smo željeli ispitati samostalni doprinos kvalitete povratne informacije nadređene osobe i nejasnoće radne uloge u objašnjavanju individualnih razlika u zadovoljstvu poslom, kao i medijacijskog učinka nejasnoće radne uloge u odnosu između kvalitete povratne informacije i zadovoljstva poslom, provedena je hijerarhijska regresijska analiza i Sobelov test za utvrđivanje značajnosti medijacijskog efekta (Sobel, 1982). Sobelov test je preporučljivo koristiti u svrhu ispitivanja značajnosti medijacijskog efekta jedino kod velikih uzoraka, jer njegovi rezultati ovise o normalitetu distribucije. S obzirom da je naš uzorak vrlo velik ($N = 2\ 259$), a istraživanja su pokazala opravdanost korištenja Sobelovog testa u uzorcima koji su veći od 50 (MacKinnon, Warsi, & Dwyer, 1995), opravdano smo koristili ovaj test.

Prije početka testiranja medijacije, provjerili smo zadovoljavaju li varijable nužne uvjete za medijaciju koje su naveli Baron i Kenny (1986), a to su da: 1) je prediktor (kvaliteta povratne informacije nadređene osobe) statistički značajno povezan s potencijalnom medijatorskom varijablom (nejasnoća radne uloge), 2) da je potencijalni medijator (nejasnoća radne uloge) statistički značajno povezan s kriterijem

(zadovoljstvo poslom), te 3) da je prediktorska varijabla (kvaliteta povratne informacije nadređene osobe) statistički značajno povezana s kriterijem (zadovoljstvo poslom). Ako se u hijerarhijskoj regresijskoj analizi smanji povezanost između prediktora i kriterija uvođenjem nejasnoće radne uloge, možemo zaključiti da postoji medijacijski efekt. Pregledom dobivenih interkorelacija između glavnih prediktorskih varijabli i kriterija utvrđeno je da one zadovoljavaju preduvjete za računanje medijacijskog efekta.

Tablica 4

Rezultati hijerarhijske regresijske analize za kriterij zadovoljstva poslom ($N=2\ 131$)

Prediktor	1. korak β	2. korak β	3. korak β
Rod	-.03	-.03	-.02
Dob	.12**	.11**	.08**
Stupanj obrazovanja	-.06**	-.02	.00
Organizacijski staž	-.06*	.00	.01
Vrsta radnog ugovora	-.02	.00	.00
Rukovodeća pozicija	.21**	.17**	.16**
Kvaliteta povratne informacije nadređene osobe		.44**	.23**
Nejasnoća radne uloge			-.32**
R^2	.052**	.237**	.294**
ΔR^2	.052**	.184**	.057**

** $p < .01$; rod (1=ženski, 2=muški); vrsta radnog ugovora (1=ugovor na određeno vrijeme, 2=ugovor na neodređeno vrijeme); rukovodeća uloga (1=nemam rukovodeću ulogu, 2=imam rukovodeću ulogu)

Tablica 4 prikazuje dobivene rezultate hijerarhijske regresijske analize za kriterij zadovoljstva poslom, koja je provedena u tri koraka. U prvom koraku regresijske analize kao kontrolne prediktorske varijable uvrštene su sve sociodemografske i radne karakteristike, a to su redom rod, dob, stupanj obrazovanja, organizacijski staž, vrsta radnog ugovora i rukovodeća pozicija. U drugom koraku uvrštena je varijabla kvalitete povratne informacije nadređene osobe, dok je u trećem koraku uvrštena nejasnoća radne uloge. Iz Tablice 4 je jasno vidljivo da je u sva tri koraka analize objašnjen statistički značajan udio varijance zadovoljstva poslom. U prvom koraku su sociodemografske i radne karakteristike objasnile 5.2 % varijance ($p < .01$), pri čemu su se dob ($\beta = .12$, $p <$

.01) i rukovodeća pozicija ($\beta = .21, p < .01$) pokazale kao značajni pozitivni prediktori zadovoljstva poslom, dok su stupanj obrazovanja ($\beta = -.06, p < .01$) i organizacijski staž ($\beta = -.06, p < .05$) bili značajni negativni prediktori zadovoljstva poslom zaposlenika.

U drugom koraku analize dodavanjem prediktora kvalitete povratne informacije nadređene osobe, objašnjeno je dodatnih značajnih 18.4 % varijance zadovoljstva poslom ($p < .01$), pri čemu je kvaliteta povratne informacije nadređene osobe bila značajan pozitivan prediktor ($\beta = .44, p < .01$). Od prijašnjih značajnih prediktora, još su samo dob ($\beta = .11, p < .01$) i rukovodeća pozicija ($\beta = .17, p < .01$) zadržale svoju značajnost, dok stupanj obrazovanja i organizacijski staž više nemaju značajan samostalni doprinos.

Uvrštavanjem nejasnoće radne uloge u trećem koraku analize dolazimo do objašnjenih dodatnih i značajnih 5.7 % varijance zadovoljstva poslom, pri čemu je nejasnoća radne uloge bila značajan negativan prediktor ($\beta = -.32, p < .01$) zadovoljstva poslom, a u prijašnjim koracima značajni prediktori dob ($\beta = .08, p < .01$), rukovodeća pozicija ($\beta = .16, p < .01$) i kvaliteta povratne informacije ($\beta = .23, p < .01$) i dalje ostaju značajni. Također, unošenjem varijable nejasnoće radne uloge u analizu vidimo i smanjenje koeficijenta korelacije između kvalitete povratne informacije nadređene osobe i zadovoljstva poslom (u trećem koraku $\beta = .23, p < .01$), čime se zadovoljavaju kriteriji za proglašenje varijable nejasnoće radne uloge medijacijskom varijablom.

Kako bismo provjerili je li ovaj medijacijski efekt značajan, proveli smo Sobelov test. Za Sobelov test izračunate su posebne regresijske analize između kvalitete povratne informacije i nejasnoće radne uloge ($B = -.62, SD = .015$) i između nejasnoće radne uloge i zadovoljstva poslom ($B = -.36, SD = .014$). Sobelov test ($z = 21.92, p < .01$) je pokazao da je medijacijski efekt nejasnoće radne uloge u odnosu između kvalitete povratne informacije nadređene osobe i zadovoljstva poslom značajan. Ovdje govorimo o djelomičnoj medijaciji, koja podrazumijeva značajno smanjenje u veličini povezanosti prediktora i kriterija kada se uzme u obzir djelovanje medijatora.

RASPRAVA

Ovim istraživanjem ispitivali smo povezanost nejasnoće radne uloge i kvalitete povratne informacije nadređene osobe sa zadovoljstvom poslom. Osim ispitivanja povezanosti između nejasnoće radne uloge i kvalitete povratne informacije sa zadovoljstvom poslom, ispitivali smo i postojanje medijacijskog učinka nejasnoće radne uloge u odnosu između kvalitete povratne informacije nadređene osobe i zadovoljstva poslom. Rezultati istraživanja potvrdili su postavljene hipoteze.

U okviru prvog problema ispitivana je bivarijatna povezanost između nejasnoće radne uloge i kvalitete povratne informacije nadređene osobe sa zadovoljstvom poslom, a pretpostavka je bila da će nejasnoća biti negativno, a kvaliteta povratne informacije pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom. Dobiveni su rezultati koji pokazuju očekivano negativnu i značajnu povezanost između samoprocjene nejasnoće radne uloge i zadovoljstva poslom, i ta povezanost je srednje vrijednosti. Povezanost između samoprocijenjene kvalitete povratne informacije nadređene osobe i zadovoljstva poslom bila je također značajna i srednje vrijednosti, ali očekivano pozitivnog predznaka.

Valja naglasiti da smo kvalitetu povratne informacije nadređene osobe mjerili skalom u kojoj su zaposlenici davali svoje procjene kvalitete povratne informacije koju dobivaju od direktno nadređenog, što nije objektivna mjera kvalitete povratne informacije. Moguće je da su različiti zaposlenici imali različite kriterije pri procjeni kvalitete povratne informacije nadređene osobe, kao i da su davali socijalno poželjne odgovore, što je moglo utjecati na dobivene povezanosti varijable kvalitete povratne informacije nadređene osobe s drugim istraživanim varijablama poput zadovoljstva poslom i nejasnoće radne uloge, što navodimo i u metodološkim nedostacima istraživanja.

Povezanost između procjene kvalitete povratne informacije nadređene osobe i zadovoljstva poslom u ovom istraživanju bila je značajna i srednje vrijednosti. Ovaj rezultat u skladu je s metaanalizom Frieda i Ferrisa (1987) koji navodi sličnu veličinu korelacije, a oni je objašnjavaju putem modela karakteristika posla. Hackman i Oldham (1976) razvili su *Model karakteristika posla* u kojem identificiraju pet dimenzija posla (raznolikost vještina, identitet zadatka, značajnost zadatka, autonomija i povratna

informacija). Model dalje predviđa da su te dimenzije posla povezane s tri kritična psihološka stanja tako da su prve tri dimenzije posla povezane sa stanjem doživljene značajnosti posla, autonomija je povezana s doživljenom odgovornošću za radne ishode, a povratna informacija povezana je sa znanjem o rezultatima. Psihološka stanja su zatim povezana s radnim ishodima kao što su zadovoljstvo poslom, motivacija, izostajanje s posla i promjena posla. Fried i Ferris (1987) su ipak naveli da povratna informacija ima značajniju ulogu u modelu, navodeći da je povratna informacija indirektno povezana sa zadovoljstvom poslom kroz odnos sa sva tri kritična psihološka stanja, a ne samo sa znanjem o rezultatima. Naš rezultat je u skladu i s metaanalizom Bowlinga i Hammonda (2008) koji su dobili značajnu povezanost srednje vrijednosti.

Povezanost dobivena u ovom istraživanju između samoprocjene nejasnoće radne uloge i zadovoljstva poslom je značajna, negativna i srednje visoke vrijednosti, a vrlo slični rezultati dobiveni su i u drugim istraživanjima (Jackson i Schuler, 1985; Bowling i Hammond, 2008), gdje je ta povezanost uglavnom između malih i srednjih vrijednosti. Razlike u veličini vrijednosti najvjerojatnije su uzrokovane skalom kojom se mjerilo zadovoljstvo poslom, s obzirom da su neka istraživanja koristila skale mjerenja općeg zadovoljstva poslom, kakva je korištena i u ovom istraživanju, dok su neka istraživanja koristila skale koje mjere pojedine facete zadovoljstva poslom, poput zadovoljstva plaćom, suradnicima i slično. Korelacija između procjene nejasnoće radne uloge i generalnog zadovoljstva poslom u ovom istraživanju, kao i u Jacksonovoj i Schulerovoj (1985) i Bowlingovoj i Hammondovoj metaanalizi (2008) bila je značajna, negativna i srednje visoke vrijednosti. Nejasnoća radne uloge predstavlja nedostatak ključnih informacija o tome koja su prihvatljiva ponašanja za izvršavanje radnih zadataka, te o očekivanjima koje osoba treba ispuniti na svojoj poziciji. Bez tih informacija, a pod pritiskom da odradi posao, osoba osjeća stres i prisiljena je raditi u nepovoljnim uvjetima, te je prepuštena sama sebi da kroz pokušaje i pogreške otkrije koja su ispravna ponašanja i očekivanja koja se od nje traže (Rizzo, House i Lirtzman, 1970). U takvoj situaciji nesigurnosti i s velikim potencijalom da napravi pogrešku, osoba osjeća povećanu nejasnoću radne uloge, a s njom je povezana i niža razina zadovoljstva poslom, kao što je ovo istraživanje potvrdilo.

Također, dobiveni su rezultati koji pokazuju značajnu pozitivnu povezanost dobi i zadovoljstva poslom što je u očekivanom smjeru, pri čemu su stariji zaposlenici davali samoiskaze o većem zadovoljstvu poslom. Prema istraživanjima Hochwartera i sur. (2001) o povezanosti dobi i zadovoljstva poslom taj odnos je nelinearan, te je dobiven rezultat da mlađi i stariji zaposlenici češće iskazuju veće zadovoljstvo poslom od osoba srednjih godina. Potencijalni razlozi zbog kojih stariji zaposlenici izjavljuju o većem zadovoljstvu poslom je viši doživljaj kontrole, te povećana sposobnost nošenja s radnim stresorima (poput nejasnoće radne uloge) zbog većeg iskustva (Aldwin, Sutton, Chiara i Spiro, 1996). Naši rezultati povezanosti između dobi i procjene nejasnoće radne uloge kojim bismo mogli dodatno potkrijepiti ovu tezu idu u tom smjeru negativne povezanosti, dakle stariji zaposlenici su davali samoiskaze o nižoj nejasnoći radne uloge, međutim dobivena korelacija je iako značajna bila niske vrijednosti.

Rezultat dobiven ovim istraživanjem o povezanosti između stupnja obrazovanja i procjene nejasnoće radne uloge koji je pozitivan i značajan, ali niske vrijednosti, u skladu je s rezultatima drugih istraživanja (Jackson i Schuler, 1985). Razlog zbog kojeg osobe višeg stupnja obrazovanja ujedno iskazuju i višu nejasnoću radne uloge nije sasvim jasan. Prema Jacksonu i Schuleru (1985) ona je rezultat spuriozne povezanosti stupnja obrazovanja i organizacijske razine, međutim rezultati našeg istraživanja, kao ni rezultati drugih istraživanja to ne potvrđuju, jer je korelacija između organizacijske razine i nejasnoće radne uloge vrlo niska i neznčajna.

U okviru drugog problema, istraživana je samostalni doprinos kvalitete povratne informacije nadređene osobe i nejasnoće radne uloge u objašnjavanju individualnih razlika u zadovoljstvu poslom, pri čemu su i kvaliteta povratne informacije nadređene osobe, kao i nejasnoća radne uloge objasnile značajan udio varijance u zadovoljstvu poslom. Također je predviđeno da će rezultati pokazati medijacijski učinak nejasnoće radne uloge u odnosu između kvalitete povratne informacije nadređene osobe i zadovoljstva poslom. Provedbom regresijske analize istražili smo povezanost nekih sociodemografskih i radnih karakteristika zaposlenika u prvom koraku, zatim kvalitete povratne informacije nadređene osobe kakvom je procjenjuju zaposlenici u drugom koraku, te samoprocijenjene nejasnoće radne uloge u trećem koraku kako bismo ispitali koje su značajne determinante u objašnjavanju varijance zadovoljstva poslom. Rezultati

su pokazali da su i kvaliteta povratne informacije nadređene osobe i nejasnoća radne uloge objasnile značajan udio varijance zadovoljstva poslom.

Naši rezultati pokazuju da je rukovodeća pozicija, zajedno s dobi, imala značajan samostalni doprinos u objašnjenju varijance zadovoljstva poslom, pri čemu su zaposlenici na rukovodećim pozicijama, kao i stariji zaposlenici, značajno zadovoljniji poslom. Dobiveni rezultat bismo mogli objasniti time da osobe na rukovodećim pozicijama imaju više kontrole u svom poslu, mogu same donositi odluke vezane za posao, poput biranja zadataka koje će obavljati i načina na koji će ih obavljati, a time se smanjuje i njihova nejasnoća radne uloge. Doživljaj kontrole značajno je povezan sa stresorima na poslu. Osobe koje imaju više kontrole u obavljanju posla doživljavat će niže razine stresa i povezanih fizičkih simptoma, a doživljavat će i više zadovoljstvo poslom. To pokazuju i rezultati Spectorove metaanalize o učincima kontrole na razne ishode posla (1986) u kojoj je korelacija između kontrole i zadovoljstva poslom iznosila $r = .30$. Uz rukovodeću poziciju i dob se pokazala značajnom varijablom u objašnjenju 5.2 % varijance zadovoljstva poslom u prvom koraku regresijske analize. Prema istraživanjima Kacmara i Ferrisa (1989, prema Hochwarter i sur., 2001), dob obično ne objašnjava više od 4 do 5 % varijance zadovoljstva poslom, što je u skladu s dobivenim rezultatima ovog istraživanja.

Nadalje, naknadnim unošenjem nejasnoće radne uloge u trećem koraku hijerarhijske regresijske analize, ovaj prediktor je ostvario značajan udio u objašnjenju varijance zadovoljstva poslom, dok se veličina efekta koji objašnjava kvaliteta povratne informacije nadređene osobe smanjila. Time smo potvrdili nejasnoću radne uloge kao medijacijsku varijablu u odnosu između kvalitete povratne informacije nadređene osobe i zadovoljstva poslom. Ovaj medijacijski efekt se događa na način da nadređeni daje nekvalitetnu povratnu informaciju zaposleniku čime kod njega povećava nejasnoću radne uloge, a ona je psihološki mehanizam preko kojega je nekvalitetna povratna informacija povezana sa zaposlenikovim smanjenim zadovoljstvom poslom. Osim toga, nekvalitetna povratna informacija je i izravno povezana sa smanjenim zadovoljstvom poslom. Možemo pretpostaviti da su osobe koje rade manje kvalitetne poslove ujedno i manje zadovoljne svojim poslom, a izvor tog nezadovoljstva djelomično proizlazi i iz

nekvalitetnog rukovođenja koje se odražava u nekvalitetnoj povratnoj informaciji koju nadređeni daju zaposlenicima.

Logično je postojanje povezanosti između povratne informacije i nejasnoće radne uloge s obzirom da je prema definiciji nejasnoća radne uloge zapravo nedostatak jasnih informacija o tome kako netko treba obavljati posao, koja su to ponašanja i očekivanja koja se tiču posla te osobe, a putem povratne informacije upravo možemo dobiti one informacije koje nam nedostaju ili razjasniti nejasnoće koje imamo. Rezultati istraživanja Briefa i Aldaga (1976) pokazuju da će povratna informacija koju pruža sam zadatak (*eng. task feedback*) utjecati na smanjenje nejasnoće radne uloge, a Ashfordino istraživanje (1989, prema Steelman, Levy i Snell, 2004) navodi da zaposlenici najkorisnije povratne informacije mogu dobiti od suradnika i nadređenih. Prema Tuckey i sur. (2002), ljudi traže povratnu informaciju aktivnije i češće kada prepoznaju da se povećala vrijednost povratne informacije, primjerice kada je ta povratna informacija kvalitetnija. Ovo istraživanje potvrđuje da postoji značajna negativna povezanost između samoprocjene nejasnoće radne uloge i procijenjene kvalitete povratne informacije nadređene osobe, što je u skladu s rezultatima dobivenim u metaanalizi Jacksona i Schulera (1985) za korelaciju između nejasnoće radne uloge i povratne informacije dobivene od drugih ljudi.

Prema Modelu karakteristika posla (Hackman i Oldham, 1976) povratna informacija je povezana s psihološkim stanjem poznavanja rezultata, a ono je povezano s radnim ishodima. Ovo psihološko stanje poznavanja rezultata mogli bismo povezati s pozitivnim učincima smanjenog stresa koji se javlja pri smanjenju nejasnoće radne uloge. U teoriji postavljanja ciljeva, (Locke, 1968, prema Jex i Britt, 2008), povratna informacija služi kao mehanizam ostvarivanja postavljenog cilja jer usmjerava ponašanje ka ispunjavanju postavljenog cilja. Time povratna informacija zapravo smanjuje nejasnoću radne uloge kroz definiranje poželjnih ponašanja. Murphy i Cleveland (1995, prema Landy i Conte, 2007) navode da zaposlenici traže povratnu informaciju jer ona smanjuje nejasnoću i pruža vanjsku informaciju o razini njihovog učinka koju oni koriste kako bi uskladili vlastite percepcije o svom radu. Povratna informacija dobivena od drugih ljudi je iznimno bitna u poslu jer se pokazalo da ljudi generalno imaju precijenjeno mišljenje o svom radu i svojim sposobnostima, a procjene

drugih ljudi o nečijem radnom učinku su češće bile u višoj korelaciji sa stvarnim učinkom te osobe (Dunning, Heath i Suls, 2004).

I Model karakteristika posla i teorija postavljanja ciljeva pretpostavljaju indirektnu vezu između povratne informacije i radnih ishoda, između ostalog i zadovoljstva poslom. S obzirom na to, opravdano je bilo istraživati nejasnoću radne uloge kao medijatora u odnosu između kvalitete povratne informacije nadređene osobe i zadovoljstva poslom, te smo provedenom hijerarhijskom analizom potvrdili postojanje tog medijacijskog efekta.

Metodološki nedostaci i praktične implikacije istraživanja

Unatoč zaista velikom broju sudionika ovog istraživanja, mogućnost generalizacije rezultata je ograničena zbog prigodnosti uzorka. Kako bismo prikupili ovako velik broj sudionika, istraživanje je prezentirano većem broju organizacija iz poslovnog sektora kao prilika da se prikupe rezultati vezani za organizacijsku klimu, te da se svakoj organizaciji pruža personalizirano izvješće o stanju u toj organizaciji i prijedlozima za poboljšanje onih područja koja su se pokazala slabijima. Na taj način dobili smo inicijalni pristanak 30 organizacija, dok su neke odmah odustale od sudjelovanja u istraživanju. Nadalje, iako je svim zaposlenicima unutar tih 30 organizacija poslan poziv putem e-maila da sudjeluju u istraživanju, kao i dva podsjetnika, neki zaposlenici nisu nikada ispunili naše upitnike, i nisu bili dio istraživanja. Možemo samo nagađati koji su bili razlozi za nesudjelovanje nekih organizacija i nekih zaposlenika iz organizacija koje su sudjelovale u istraživanju s obzirom da nismo proveli anketu o razlozima nesudjelovanja. Stoga ne možemo isključiti postojanje nekog sistemskog razloga zbog kojeg neki zaposlenici nisu sudjelovali u istraživanju, a koji je mogao značajno utjecati na rezultate istraživanja, Primjerice, organizacije koje su odbile sudjelovati potencijalno znaju da u njima prevladava negativna organizacijska klima, te da su im zaposlenici nezadovoljni ili cijelom organizacijom ili određenim aspektima organizacije, dakle svjesni su postojanja određenog problema u organizaciji koji bi značajno utjecao na rezultate istraživanja.

Uz sva naša nastojanja da zaštitimo anonimnost sudionika i osiguramo dobrovoljnost sudjelovanja, postoji mogućnost da su odgovori koje su sudionici davali bili pod utjecajem socijalno poželjnog odgovaranja. Naime, zaposlenici su poziv za istraživanje dobili putem interne e-pošte koju su im prosljedili ili članovi Uprave ili suradnici iz Odjela za ljudske resurse. Iako im je objašnjeno da će njihovi pojedinačni podaci biti anonimni, dostupni jedino istraživačima, a nikako ne bilo kojim drugim zaposlenicima organizacije, te su im podaci zaštićeni posebnim šiframa, postoji mogućnost da su ispitanici „prilagodili“ svoje odgovore, pogotovo one koji se tiču kvalitete povratne informacije dobivene od nadređene osobe. Dodatnu potvrdu za takvu pretpostavku vidimo i iz Priloga 1 koji prikazuje distribuciju rezultata na supskali Kvaliteta povratne informacije nadređene osobe. Iz distribucije je vidljivo da je jako izražena dominantna vrijednost, tj. da su zaposlenici najčešće davali ocjenu 4 (4 = *slažem se*) pri odgovaranju na pitanja o kvaliteti povratne informacije nadređene osobe, što ukazuje na to da su pretežito pozitivno ocjenjivali kvalitetu povratne informacije svog direktno nadređenog. Zbog toga ova supskala ima slabu diskriminativnost.

Osim toga, naglašavamo da je ovo korelacijsko istraživanje. Zato zaključujemo jedino o povezanostima istraživanih varijabli, ali nikako ne i o njihovim uzročno-posljedičnim vezama.

Iako je istraživanjem dokazana direktna povezanost kvalitete povratne informacije nadređene osobe i zadovoljstva poslom, ipak je najzanimljiviji nalaz o medijacijskom učinku nejasnoće radne uloge u odnosu između kvalitete povratne informacije nadređene osobe i zadovoljstva poslom. Stoga, moguće je iskoristiti taj nalaz kroz implementaciju specifičnih praksi u organizacijama na način da se prilagodi davanje povratne informacije zaposlenicima kako bi se smanjila njihova nejasnoća radne uloge. Primjerice, na smanjenje nejasnoće utjecat će redovita i česta povratna informacija, te se može uvesti mjesečni sastanak između nadređenog i zaposlenika za davanje povratne informacije o radu. Naravno, ovo se može prilagoditi da se taj vremenski period još i smanji na recimo jednom tjedno ako je potrebno davati povratne informacije primjerice za neki projekt koji je s kraćim vremenskim rokom izvršenja. Također, nadređene treba usmjeriti na to da daju kvalitetnije i relevantnije povratne

informacije, a to se može napraviti na način da im se da referentni okvir za povratnu informaciju.

U skladu s teorijom postavljanja ciljeva, na početku nekog radnog projekta nadređeni i podređeni trebali bi utvrditi koji cilj se postavlja zaposleniku, u kojem vremenskom roku ga on treba obaviti, razlomiti ga na manje korake i rokove, te objasniti koja ponašanja će dovesti do ostvarenja cilja, i na koji način će se ocjenjivati uspješnost u ostvarenju tog cilja. Kada se i nadređeni i zaposlenik dogovore oko svega navedenog, mogu se uspostaviti sastanci u određenim vremenski intervalima na kojima će se pratiti zaposlenikov napredak. Na ovaj način, nadređeni će imati okvir unutar kojega daje korisnu i kvalitetnu povratnu informaciju podređenom, jer će se ona temeljiti na prethodno jasnim i utvrđenim parametrima, poput ponašanja koja se koriste za ostvarenje cilja, jasnoća manjih koraka koji će dovesti do krajnjeg ostvarenja cilja, napredak u ostvarenju cilja mjeran kroz prethodno utvrđena mjerila i slično. Dakle, povratna informacija će se usmjeriti na sve ono što bi inače kod zaposlenika moglo dovesti do nejasnoće radne uloge.

Osim ovakvih formalnih povratnih informacija koje su utvrđene u rasporedu, ukoliko se dogodi neka značajnija situacija koja utječe pozitivno ili negativno na radni učinak zaposlenika, nadređeni bi trebao dati povratnu informaciju zaposleniku o tome u što kraćem vremenskom roku od kada se dogodila ta situacija, jer su takve povratne informacije efikasnije (Miljković i Rijavec, 2007), a i zaposlenici će prihvatiti povratne informacije kao sastavni dio svog radnog okruženja. Istraživanja su pokazala da podržavajuća kultura za davanje i primanje povratne informacije dovodi do većeg traženja povratne informacije od strane zaposlenika, zatim do viših ocjena učinka zaposlenika, kao i do veće jasnoće radne uloge (Whitaker, Dahling i Levy, 2007).

ZAKLJUČAK

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati povezanost kvalitete povratne informacije nadređene osobe i nejasnoće radne uloge sa zadovoljstvom poslom, pri čemu smo pretpostavili smo da će kvaliteta povratne informacije biti pozitivno, a nejasnoća radne uloge negativno povezana sa zadovoljstvom poslom. Dobiveni rezultati su potvrdili obje pretpostavke. Kvaliteta povratne informacije bila je značajno pozitivno i umjereno visoko povezana sa zadovoljstvom poslom, dok je korelacija između nejasnoće radne uloge i zadovoljstva poslom bila srednje vrijednosti, značajna i negativnog predznaka. Zaposlenici koji su procjenjivali da od nadređenih dobivaju kvalitetnije povratne informacije ujedno su izjavljivali i da su zadovoljniji poslom, dok su zaposlenici koji su izjavljivali da doživljavaju više razine nejasnoće radne uloge bili nezadovoljniji poslom. Ovi rezultati su u skladu s rezultatima dobivenim u drugi istraživanjima.

Drugi cilj bio je ispitati samostalni doprinos kvalitete povratne informacije nadređene osobe i nejasnoće radne uloge u zadovoljstvu poslom, s pretpostavkom da će oba prediktora objasniti značajan udio varijance zadovoljstva poslom, što je i potvrđeno provedenom regresijskom analizom. Istom analizom provjeravali smo i medijacijsku ulogu nejasnoće povratne informacije u odnosu između kvalitete povratne informacije i zadovoljstva poslom, što su rezultati također potvrdili, u smislu da je dobiveni rezultat ukazivao na prisutnost djelomične medijacije, a Sobelovim testom je potvrđena značajnost medijacijskog efekta. Povećanjem kvalitete povratne informacije nadređene osobe raste zadovoljstvo poslom zaposlenika, a taj odnos je posredovan smanjenjem nejasnoće radne uloge zaposlenika.

LITERATURA

- Abramis, D. J. (1994). Work role ambiguity, job satisfaction, and job performance: meta-analysis and review. *Psychological Reports*, 75, 1411-1433.
- Acker, G. M. (2004). The Effect of Organizational Conditions (Role Conflict, Role Ambiguity, Opportunities for Professional Development, and Social Support) on Job Satisfaction and Intention to Leave Among Social Workers in Mental Health Care. *Community Mental Health Journal*, 40(1), 65-73.
- Aldwin, C., Sutton, S., Chiara, G. i Spiro, A. (1996). Age differences in stress, coping and appraisal: Findings from the normative aging study. *Journal of Gerontology*, 51B(4), 179-188.
- Baron, R.M. i Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research. Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bowling, N. A. i Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 63-77.
- Brief, A. P. i Aldag, R. J. (1976). Correlates of role indices. *Journal of Applied Psychology* 61(4), 468-472.
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R. i Shacklock, K. (2011). Supervisor-nurse relationships, teamwork, role ambiguity and wellbeing: public versus private sector nurses. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(2), 143-164.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Day, A. L. i Livingstone, H. A. (2001). Chronic and acute stressors among military personnel: Do coping styles buffer their negative impact on health? *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(4), 348-360.
- Dormann, C. i Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483-504.
- Dougherty, T. W. i Pritchard, R. D. (1985). The Measurement of Role Variables: Exploratory Examination of a New Approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(2), 141-155.
- Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2018). *Priopćenje br. 7.1.2. – Migracija stanovništva Republike Hrvatske u 2017*. Dostupno na https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/07-01-02_01_2018.htm

- Dunning, D., Heath, C. i Suls, J. M. (2004). Flawed Self-Assessment: Implications for Health, Education, and the Workplace. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(3), 69-106.
- Fisher, C. D. i Gitelson, R. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68(2), 320-333.
- Fried, Y. i Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Lafrenière, M. K. i Huyghebaert, T. (2016): Examining the Roles of Work Autonomous and Controlled Motivations on Satisfaction and Anxiety as a Function of Role Ambiguity. *The Journal of Psychology*, 0, 1-22.
- Ghorpade, J., Lackritz, J. i Singh, G. (2011). Personality as a Moderator of the Relationship Between Role Conflict, Role Ambiguity, and Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 41(6), 1275-1298.
- Hackman, J. R. i Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Ho, W.-H., Chang, C. S., Shih, Y.-L., i Liang, R.-D. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC Health Services Research*, 9(8). Dostupno na <https://doi.org/10.1186/1472-6963-9-8>
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Witt, L. A. i Kiewitz, C. (2001). A Note on the Nonlinearity of the Age-Job Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(6), 1223-1237.
- Ivancevich, J. M. i McMahon, J. T. (1982). The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self-Generated Feedback on Outcome Variables: A Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 25(2), 359-372.
- Jackson, S. E. i Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16-78.
- James, L. A. i James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 739-751.
- Jex, S. M. i Britt, T. W. (2008). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Johnson, J. D., la France, B. H., Meyer, M., Speyer, J. B. i Cox, D. (1998). The Impact of Formalization, Role Conflict, Role Ambiguity, and Communication Quality on

Perceived Organizational Innovativeness in the Cancer Information Service. *Evaluation & the Health Professions*, 21(1), 27–51.

- Jong, J. (2016). The Role of Performance Feedback and Job Autonomy in Mitigating the Negative Effect of Role Ambiguity on Employee Satisfaction. *Public Performance & Management Review*, 0, 1-21.
- King, L. A. i King, D. W. (1990). Role Conflict and Role Ambiguity: A Critical Assessment of Construct Validity. *Psychological Bulletin*, 107(1), 48-64.
- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A. i Carson, K. P. (2002). Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 14-32.
- Landy, F. J. i Conte, J. M. (2007). *Work in the 21st century : an introduction to industrial and organizational psychology*. Malden, MA : Blackwell Publishing.
- Locke, E. A. i Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15, 265-268.
- London, M i Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81-100.
- Maslić Seršić, D. i Šverko, B. (2000). Croatian workers in the period of transition: A five year follow-up of job-related attitudes. *Social Science Information*, 39(2), 363-376.
- Maslić Seršić, D. i Tomas, J. (2015). Zapošljivost kao suvremena alternativa sigurnosti posla: teorije, nalazi i preporuke u području psihologije rada. *Revija za socijalnu politiku*, 22(1), 95-112.
- MacKinnon, D. P., Warsi, G., & Dwyer, J. H. (1995). A simulation study of mediated effect measures. *Multivariate Behavioral Research*, 30, 41-62.
- McKee-Ryan, F. M., Song, Z., Wanberg, C. R. i Kinicki, A. J. (2005). Psychological and Physical Well-Being During Unemployment: A Meta-Analytic Study. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 53-76.
- Miljković, D. i Rijavec, M. (2007). *Organizacijska psihologija - odabrana poglavlja*. Zagreb: IEP - D2.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173-183.
- Newton, T. J. i Keenan, A. (1987). Role Stress Reexamined: An Investigation of Role Stress Predictors. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40(3), 346-368.

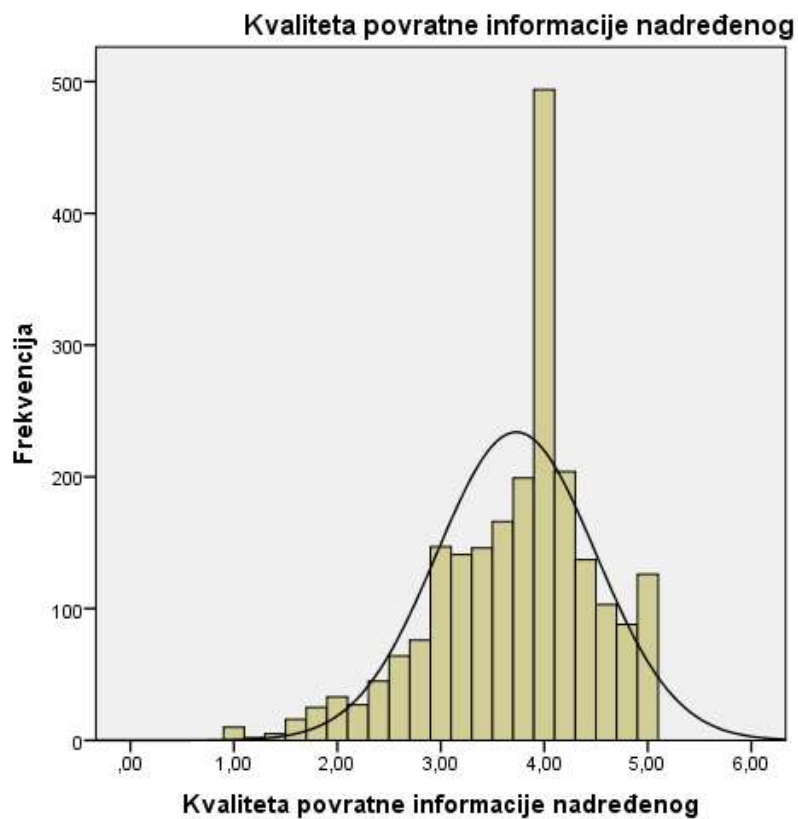
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L. i Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1057-1087.
- Nixon, A. E., Mazzola, J. J., Bauer, J., Krueger, J. R. i Spector, P. E. (2011) Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work & Stress*, 25(1), 1-22.
- Onyemah, V. (2008). Role Ambiguity, Role Conflict, and Performance: Empirical Evidence of an Inverted-U Relationship. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(3), 299–313.
- Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*. New York: Psychology press.
- Raver, J. L., Jensen, J. M., Lee, J. i O'Reilly, J. (2012). Destructive Criticism Revisited: Appraisals, Task Outcomes, and the Moderating Role of Competitiveness. *Applied Psychology: An International Review*, 61(2), 177-203.
- Rizzo, J. R., House, R. J. i Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Schmidt, S., Rösler, U., Kusserow, T. i Rau, R. (2014). Uncertainty in the workplace: Examining role ambiguity and role conflict, and their link to depression – a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 91-106.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. U: Leinhardt, S. (Ur.), *Sociological methodology*, 13 (str. 290-312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39, 1005-1016.
- Steelman, L. A., Levy, P. E., i Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct, definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165-184.
- Šverko, B. (1991). Nove tehnologije i sadržaj ljudskog rada. U B. Šverko i Ž. Jerneić (ur.), *Ergonomijski aspekti novih tehnologija* (str. 7-12). Zagreb: Hrvatsko ergonomijsko društvo.
- Tremblay, M. i Roger, A. (2004). Career plateauing reactions: the moderating role of job scope, role ambiguity and participation among Canadian managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 6, 996-1017.
- Tubre, T. C. i Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169.

Tuckey, M., Brewer, W. i Williamson, P. (2002). The influence of motives and goal orientation on feedback seeking. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 195-216.

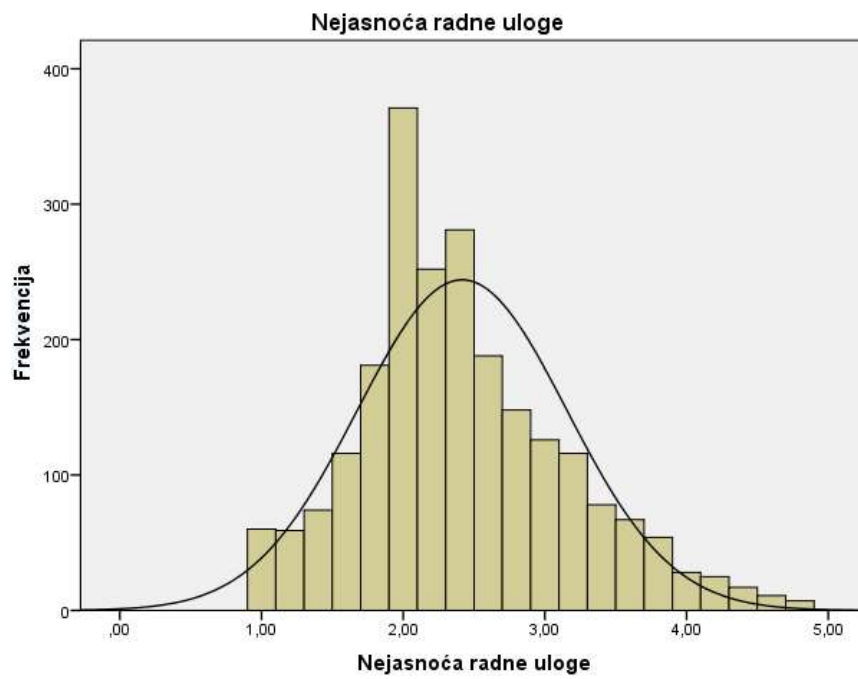
Van Sell, M., Brief, A. P. i Schuler, R. S. (1981). Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research. *Human Relations*, 34(1), 43-71.

Whitaker, B. G., Dahling, J. J i Levy, P. (2007). The Development of a Feedback Environment and Role Clarity Model of Job Performance. *Journal of Management*, 33(4), 570-591.

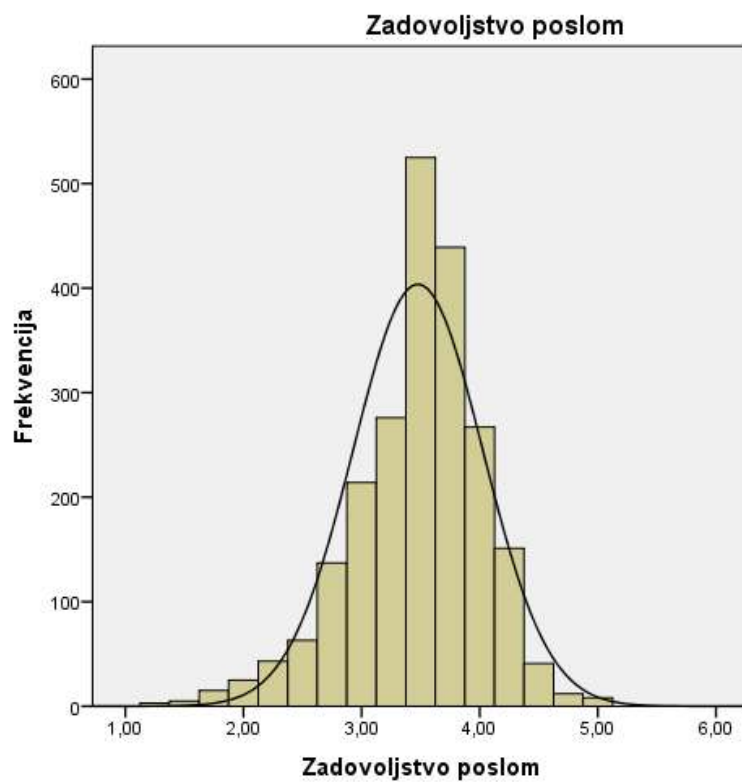
PRILOZI



Prilog 1. Distribucija rezultata na varijabli kvalitete povratne informacije nadređene osobe ($N = 2\,254$, *asimetričnost* = -0.73 , *spljoštenost* = 0.56)



Prilog 2. Distribucija rezultata na varijabli nejasnoće radne uloge ($N = 2\,259$, $asimetričnost = .59$, $spljoštenost = .25$)



*Prilog 3. Distribucija rezultata na varijabli zadovoljstva poslom ($N = 2\,224$,
 asimetričnost = $-.63$, spljoštenost = $.97$)*