

# Provjera nekih postavki Vroomove teorije kod različito samoefikasnih djelatnika u trgovini

---

**Colić, Izabella**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:627239>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-04**



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

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



Sveučilište u Zadru

Odjel za psihologiju  
Diplomski sveučilišni studij (jednopedmetni)

**Izabella Colić**

**Provjera nekih postavki Vroomove teorije kod  
različito samoeфикаsnih djelatnika u trgovini**

**Diplomski rad**

Zadar, 2021.

Sveučilište u Zadru

Odjel za psihologiju

Diplomski sveučilišni studij (jednopedmetni)

Provjera nekih postavki Vroomove teorije kod različito  
samoeфикаsnih djelatnika u trgovini

Diplomski rad

Student/ica:

Izabella Colić

Mentor/ica:

prof. dr. sc. Ljiljana Greg

Zadar, 2021.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Izabella Colić**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Provjera nekih postavki Vroomove teorije kod različito samoeфикаsnih djelatnika u trgovini** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

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

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

Zadar, 21. prosinca 2021.

## Sadržaj

SAŽETAK .....	1
SUMMARY .....	2
1. UVOD.....	3
1.1. Teorija samoefikasnosti .....	4
1.2. Teorija očekivanja.....	9
1.2.1. Glavni odnosi i konstrukti unutar VIE teorije.....	10
1.3. Lokus kontrole .....	14
1.3.1. Radni lokus kontrole .....	16
1.4. Povezanost konstrukata unutar teorije očekivanja i lokusa kontrole sa samoefikasnošću .....	17
2. CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE .....	21
2.1. Cilj .....	21
2.2. Problemi i hipoteze .....	21
3. METODA.....	23
3.1. Sudionici .....	23
3.2. Instrumenti .....	23
3.2.1. Skala očekivanja.....	24
3.2.2. Spectorova skala radnog lokusa kontrole - SSRLK.....	28
3.2.3. Skala opće samoefikasnosti – OSE.....	29
3.3. Postupak.....	30
4. REZULTATI .....	31
5. RASPRAVA.....	41
5.1. Nedostatci istraživanja i preporuke za buduća istraživanja .....	47
6. ZAKLJUČAK.....	48
7. LITERATURA .....	49
8. PRILOZI.....	57

## SAŽETAK

Svaka akcija determinirana je očekivanjima ishoda ponašanja, percepcijom pojedinca da je istu sposoban započeti, ali i završiti te percepcijom da ima kontrolu nad ishodima do kojih će njezino poduzimanje dovesti. Trgovina kao vodeća gospodarska grana obuhvaća veliki broj zaposlenika u svom sektoru stoga je cilj istraživanja bio utvrditi razlikuju li se motivacijska snaga i druge odrednice motivacije u okviru teorije očekivanja, kao i lokus kontrole, kod različito samoeфикаsnih djelatnika u trgovini. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 218 djelatnika jednog trgovačkog lanca, pri čemu je 171 žena i 47 muškaraca. Prosječna dob ispitanika bila je 35.91 godina, prosječni radni staž bio je 12.9 godina, dok je prosječni radni staž u trenutnoj organizaciji 6.3 godine. Rezultati pokazuju da je motivacijska snaga za postizanje intrinzičnih ishoda i ishoda vezanih uz autonomiju veća u odnosu na motivacijsku snagu za postizanje ekstrinzičnih ishoda na tri razine percipirane samoeфикаsnosti. Osim toga, djelatnici s visokom percipiranom samoeфикаsnošću imaju značajno višu motivaciju za postizanjem svih vrsta ishoda u odnosu na djelatnike sa srednjom i niskom samoeфикаsnošću, kao i oni sa srednjom u odnosu na one s niskom. Nadalje su detaljnije ispitane komponente motivacijske snage. Djelatnici s visokom razinom percipirane samoeфикаsnosti imaju veća očekivanja da trud vodi dobroj izvedbi, kao i očekivanja da bivanje dobrim radnikom vodi određenim ishodima, u odnosu na druge dvije grupe. Kada je riječ o intrinzičnim ishodima, viša razina percipirane samoeфикаsnosti znači višu valenciju tih ishoda. Što se tiče ekstrinzičnih i ishoda vezanih uz autonomiju, djelatnici s niskom razinom percipirane samoeфикаsnosti daju značajno nižu valenciju ishodima u odnosu na one srednje i visoke razine percipirane samoeфикаsnosti. Konačno, utvrđeno je da se internalni radni lokus kontrole razlikuje među sve tri kategorije djelatnika pri čemu porastom razine percipirane samoeфикаsnosti raste i internalni lokus kontrole.

**Ključne riječi:** samoeфикаsnost, motivacija, očekivanja, radni lokus kontrole

## **SUMMARY**

Testing some of the Vrooms theory assumptions between retail store employees with different level of self-efficacy

Trade includes large number of employees in its sector, so the aim of this study was to determine whether motivational force and other determinants of motivation differ within the theory of expectations, as well as work locus of control, between retail store employees with different level of self-efficacy. A total of 218 employees of one retail chain participated in this research, of which 171 were women and 47 were men. Average age of the participants was 35.91 years, average length of service was 12.9 years, while average length of service in the current organization was 6.3 years. The results show that motivational force to achieve intrinsic and autonomy-related outcomes is higher than motivational force to achieve extrinsic outcomes at all three levels of perceived self-efficacy. Employees with high perceived self-efficacy have significantly higher motivation to achieve all types of outcomes compared to employees with medium and low self-efficacy, as well as those with medium versus those with low self-efficacy. Furthermore, components of motivational force were examined. Employees with high level of perceived self-efficacy have higher expectations that effort leads to good performance, as well as expectations that being a good worker leads to certain outcomes, compared to other two groups. When it comes to intrinsic outcomes, higher level of perceived self-efficacy means higher valence of those outcomes. In terms of extrinsic and autonomy-related outcomes, employees with low level of perceived self-efficacy give significantly lower valences to outcomes compared to those of medium and high levels of perceived self-efficacy. Finally, it was found that internal work locus of control differs between all three groups of employees, and as level of perceived self-efficacy increases, so does internal locus of control.

**Keywords:** self-efficacy, motivation, expectations, work locus of control

## 1. UVOD

Uslužne djelatnost među kojima se ponajprije ističe trgovina predstavljaju svjetsku vodeću granu gospodarstva. Marketing prerasta u stil života, prodaja postaje glavni izvor kapitala, a kupovina hobi. Mnogo se truda ulaže u razvoj trgovine i marketinga. Ipak, pokraj razvoja strategija, segmentacije marketinga, globalizacije, lokalizacije i sličnih procesa često se zanemaruju zajednice radnika i pojedinci koji čine organizacije. Uvjet za razvoj i opstanak trgovine čine trgovci, posrednici između proizvođača i kupaca, bez kojih klasična trgovina, na koju smo naviknuti, ne postoji. Razmjena dobara temeljni je proces na kojem se temelji odnos kupca i trgovca, ali i trgovca kao zaposlenika i trgovine kao njegovog poslodavca.

Svako djelovanje čovjeka, pa tako i zaposlenika, ovisi o njegovoj motivaciji i očekivanjima, bilo da ono vodi subjektivnom osjećaju zadovoljstva ili materijalnoj nagradi. Interes za istraživanje motivacije javlja se zbog toga što omogućuje uviđanje i objašnjavanje radnih ponašanja povezanih s različitim organizacijskim ishodima. Zbog povezanosti motivacije s uspješnošću organizacije započeto je opsežno teoretiziranje i empirijsko istraživanje motivacije radnika unutar organizacija čime dolazi do razvoja brojnih teorija motivacije. Ne postoji teorija motivacije koja se smatra kao univerzalno najprikladnija u svakom kontekstu već je potrebno znanje i prakticiranje različitih teorija u različitim okolnostima (Kulenović, 1987). Očekivanje je široko uvršteno u različite koncepte, teorije i metode koje objašnjavaju ponašanje, zauzima različite relacije unutar kontinuuma doživljavanja i ponašanja te se različito definira s obzirom na kontekst. Smatra se jednom od determinanti učinkovitosti u širokom spektru poslova; očekivanjima koja se tiču radne organizacije ili očekivanjima pojedinca o samom sebi, odnosno svojoj efikasnosti (Porter i sur., 2003).

Osim motivacije, očekivanje se često pojavljuje u kontekstu samoefikasnosti. Samoefikasnost kao uvjerenje o vlastitoj sposobnosti za obavljanje bilo kakve akcije, pa i posla, ubraja se u glavne odrednice kako radnog, tako i ponašanja u globalu (Nikhil i Arthi, 2018). Istraživanja pokazuju da je samoefikasnost značajniji prediktor radnog ponašanja u odnosu na većinu karakteristika pojedinca, a koje se ispituju u ovoj domeni (Stojaković i Luthans, 1998).



Osim pokretanja akcije, ponašanje ovisi i o posljedicama koje izaziva. Percepcija pojedinca o mogućnosti utjecaja na te posljedice, odnosno mogućnosti da ih on sam kontrolira kroz ponašanje, također određuje ponašanje pojedinca (Lefcourt, 2014).

Upravo zbog toga što je trgovina vodeća grana gospodarstva, ali i zato što svjetsko gospodarstvo ovisi o trgovini važno je posvetiti dodatnu pažnju djelatnicima u toj domeni. S obzirom da je najveći udio zaposlenih, ne samo u Hrvatskoj već i svijetu, zaposlen u trgovini detaljnije razumijevanje motivacije, samoefikasnosti i lokusa kontrole može pružiti korisne informacije poslodavcima čime bi razumijevanje želja i potreba ujedno pridonijelo uspješnosti brojnih organizacija, ali i razumijevanju tog velikog broja zaposlenika u svrhu povećanja učinkovitosti i zadovoljstva.

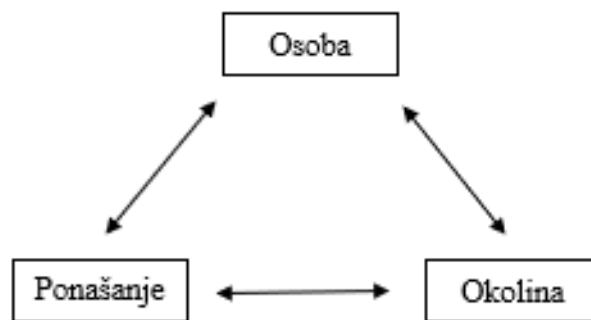
U nastavku će biti pobliže opisani navedeni konstrukti, odnosno očekivanje o vlastitoj sposobnosti, o ishodima i mogućnosti kontrole ishoda, te odnos među istima.

### **1.1. Teorija samoefikasnosti**

Kontekstualizam predstavlja pristup koji ponašanje objašnjava putem konteksta, odnosno vanjskih procesa u okolini i prirodi pojedine situacije koji u danom trenutku određuju ponašanje. Kako vanjski faktori nisu mogli dati objašnjenje za većinu ponašanja i reakcija, javlja se organocentrizam koji pretpostavlja da su ponašanja internalno determinirana, pri čemu se fokus istraživača usmjerava na kognitivne procese poput kodiranja, pohranjivanja, sistematiziranja i sličnima. Daljnja saznanja dovela su do razvoja niza kognitivnih teorija koje na sebi svojstven način objašnjavaju ljudsko djelovanje (Bezinović, 1988).

Socijalno-kognitivna teorija A. Bandure (1969; prema Porter i sur., 2013) osim što u obzir uzima socijalno učenje i bihevioristička načela, podrazumijeva motivacijske i samoregulacijske mehanizme koji su više od pukog učenja i modificiranja ponašanja putem potkrepljenja. U ovoj teoriji „socijalno“ označava uvažavanje okolinskih i društvenih utjecaja na ljudske misli i akcije, dok „kognitivno“ prepoznaje doprinos kognitivnih procesa u razvoju i održavanju motivacije i ponašanja. Stoga, ponašanje zaposlenika, osim što je oblikovano kroz organizacijsku klimu i strukturu organizacije u kojoj radi, ovisi i o njemu dostupnim informacijama i jedinstvenim karakteristikama ličnosti (Stojaković i Luthans, 1998). Socijalno-kognitivna teorija objašnjava djelovanje čovjeka kroz recipročno djelovanje među

trima čimbenicima; 1. osobi kao individui s jedinstvenim karakteristikama nastalim pod utjecajem različitih bioloških, kognitivnih i afektivnih čimbenika; 2. okolini u smislu specifičnosti situacije u kojoj se pojedinac nalazi i ; 3. ponašanju koje je u datom trenutku determinirano dostupnim informacijama, samom aktivnošću koju pojedinac obavlja i postavljanjem ciljeva (Vlahek, 2008) (*Slika 1.*).



*Slika 1.* Princip recipročnog determinizma na kojem se temelji Bandurina socijalno-kognitivna teorija

Pojam samoeфикаsnosti središnji je pojam Bandurine socijalno-kognitivne teorije. Samoeфикаsnost se definira kao vjerovanje ljudi u vlastitu sposobnost organizacije i izvođenja radnji potrebnih za postizanje određene razine izvedbe (Judge i sur., 2007). Bandura (1977) opisuje samoeфикаsnost kao funkciju vjerovanja u sebe da smo sposobni obaviti određeni zadatak, ali i razinu motivacije, afektivnih stanja i djelovanja koja se temelje na onome u što pojedinac vjeruje, a ne onom što je objektivno istinito. Samoeфикаsnost je jedna od najsnažnijih determinanti ponašanja time što određuje hoće li pojedinac započeti određenu aktivnost, hoće li ustrajati u izvršavanju iste, ali i koju količinu napora će pojedinac uložiti u njezino izvršavanje. Samoeфикаsnost time određuje i vjerojatnost pojave određenog ishoda. Pojedinac s višom razinom samoeфикаsnosti lakše se odlučuje na započinjanje određene aktivnosti za koju vjeruje da rezultira nekim ishodom, više ustraje u obavljanju iste, ali i ulaže više napora kako bi ostvario željene ciljeve (Vlahek, 2008). Ishodom možemo smatrati posljedicu ponašanja, potkrepljenje ili kaznu do kojeg ono dovodi.

Izvori informacija na temelju kojih se stvaraju uvjerenja o samoefikasnosti su:

1. Prethodna osobna iskustva najvažniji su izvor informacija u formiranju vlastite efikasnosti, a uključuju prošla iskustva jedinstvena za pojedinca u sličnim situacijama (Thompson i sur., 2020). Zaposlenici koji su imali više uspjeha u prethodnim zadacima vezanim za posao će imati višu razinu samoefikasnosti u odnosu na one koji nisu uspješno obavili nijedan ili većinu zadataka. Samoefikasnost je unutar organizacije moguće kontrolirati kroz oprezno zapošljavanje, omogućavanje izazovnih zadataka, profesionalni rast i razvoj, treninge, postavljanje ciljeva, podržavajuće vodstvo te nagrade i priznanja za dobru izvedbu (Lunenburg, 2011).
2. Opažanje uspješnosti drugih ljudi odnosi se u suštini na učenje po modelu ili imitaciju. Uspješnost drugih osoba u istim ili sličnim situacijama ujedno utječe i na naša vlastita očekivanja o sposobnosti da uradimo isto (Thompson i sur., 2020). Vikarijsko iskustvo najkorisnije je u prisutnosti percepcije sličnosti, odnosno u trenutku kada opažatelj procjenjuje da je model koji promatra po varijabilitetu i snazi podjednak njemu (Bezinović, 1988). Stoga nam promatranje LeBrona Jamesa, košarkaške zvijezde visine 2 metra, neće pomoći u povećanju samoefikasnosti ako smo visoki 170 cm, ali promatranje uspješnog košarkaša koji je, na primjer, fizičkom građom sličniji nama, hoće (Lunenburg, 2011).
3. Verbalna persuazija održava uvjerenja od strane drugih ljudi o tome jesmo li sposobni za obavljanje određenog zadatka i postizanje određenih ciljeva (Thompson i sur., 2020). Uvjeravanje od strane drugih determinira očekivanja i ponašanja pojedinca ovisno o razini kompetencije, atraktivnosti i povjerenja koje pripisujemo tim drugima (Bezinović, 1988).
4. Emocionalna, ali i tjelesna stanja podrazumijevaju visceralnu uzbuđenost, snažna negativna emotivna stanja, bol ili umor koji imaju negativne učinke na percepciju samoefikasnosti (Bezinović, 1988). Nepoželjni simptomi u određenim situacijama mogu asociirati na neuspjeh što nadalje dovodi do sniženja osjećaja vlastite efikasnosti u tom trenutku (Lunenburg, 2011).

Konstrukat samoefikasnosti moguće je promatrati kao opću, relativno trajnu karakteristiku ili kao kontekstualno specifičan konstrukat koji se odnosi na pojedine domene života i specifične zadatke unutar njih. Prema tome, moguće je razlikovati opću

samoefikasnost naspram specifičnim poput radne, interpersonalne ili pak samoefikasnosti u npr. IT-u (Markovinović, 2017). Među ostalim domenama u kojima se ističe važnost samoefikasnosti kao determinanti ponašanja poput primjerice akademskog uspjeha, važno je spomenuti i organizacijsko ponašanje (Robbins i sur., 2004; prema Cherian i Jacob, 2013). Oblikujući ustrajnost i upornost, samoefikasnost utječe na performanse i produktivnost na poslu čime predstavlja moderator organizacijskog ponašanja (Schwoerer i sur., 2005). Uz motivaciju, doprinosi boljoj kvaliteti pružene usluge i boljoj radnoj učinkovitosti. Dok je za osobine ličnosti i neke druge karakteristike teško ispitati mehanizme povezane s performansom na poslu, samoefikasnost kao sastavnica vlastitog ja u uvijek značajno doprinosi boljoj izvedbi na poslu (Barrick i sur., 2002; prema Cherian i Jacob, 2013).

Od razdoblja kada je teorija razvijena do danas, samoefikasnost se smatra jednim od najbolje teorijski utemeljenih, heuristički i praktično korisnih koncepata formuliranih u modernoj psihologiji (Cherian i Jacob, 2013). Tome u prilog ide i činjenica da su do 2019. godine jedne od dvije originalne Bandurine publikacije iz 1977. i 1982. godine imale preko 88 tisuća akademskih citiranja (Vaughan-Johnston i Jacobson, 2020). Isto tako, samoefikasnost je pokretač ideje ili pak igra važnu ulogu u nekoliko drugih psihologijskih teorija kao što je Ajzenova teorija planiranog ponašanja (1991; prema Vaughan-Johnston i Jacobson, 2020) ili teorija bespomoćnosti u depresiji (Abramson i sur., 1978; prema Vaughan-Johnston i Jacobson, 2020).

Pojedine teorije motivacije koje se osvrću na važnost očekivanja (Vroom, 1964) da uloženi napor vodi do određene izvedbe također se osvrću na važnost samoefikasnosti kao jedne od odrednica ponašanja. Valja napomenuti kako je samoefikasnost, osim što je odrednica ponašanja, povezana s količinom napora koji se ulaže u izvedbu. Pri tome, ljudi ocjenjuju svoje sposobnosti za obavljanje zadataka ponajprije u kontekstu percepcije znanja, vještina i strategija rješavanja problema kojima raspolažu. Iako je uloženi napor jedan od glavnih čimbenika dobre izvedbe zadatka, aktivnosti koje ovise o domišljatosti, snalažljivosti, mogućnosti prilagodbe i specifičnim znanjima uvelike ovise o percipiranoj samoefikasnosti. Na primjer, ukoliko se zaposlenik loše suočava sa stresom u zahtjevnoj situacijama, njegova će izvedba biti otežana i ometena iscrpljujućim mislima o trenutnoj situaciji što blokira bilo kakvu akciju i ulaganje napora u rješavanje problema. Na temelju toga je vidljivo da je samoefikasnost relevantan čimbenik ljudske ustrajnosti, odnosno uvjerenja da produktivnost ovisi o kvaliteti i kvantiteti uložene truda (Bandura, 1986).

Svaka promjena u ponašanju temelji se na varijaciji osjećaja efikasnosti pojedinca. Bandura (1986) smatra da ljudi kroz procesiranje, prosudbe i integraciju raznih informacija o svom potencijalu djelovanja reguliraju svoje ponašanje. U tom slučaju postoje dva tipa očekivanja; očekivanje ishoda, odnosno vjerovanje da pojedino ponašanje dovodi do specifičnih posljedica, i očekivanje osobne učinkovitosti koje se odnosi na vjerovanje pojedinca u sposobnost da obavi potrebne radnje koje dovode do željenog ishoda (Vaughan-Johnston i Jacobson, 2020). Navedene dvije vrste očekivanja je važno razlikovati zbog toga što je uz činjenicu da određena ponašanja dovode do specifičnih ishoda potrebno i vjerovanje aktera da je dovoljno sposoban za obavljanje ponašanja kako bi se isto potaknulo (Vlahek, 2008).

Samoeffikasnost se, iako sveopće prihvaćen konstrukt, i dalje različito definira. Na prvi pogled moguće je uočiti sličnost koncepta samoeffikasnosti s primjerice samopouzdanjem, očekivanjem ili lokusom kontrole. Samopouzdanje se odnosi na samoevaluaciju pojedinca iskazivanjem određenih stavova i očekivanih ishoda te se temelji na subjektivnoj introspekciji koja najčešće ovisi o osobinama ličnosti. Za razliku od toga, samoeffikasnost se odnosi na vlastita uvjerenja o posjedovanju sposobnosti potrebnih za obavljanje određenih aktivnosti koja se ponajprije temelje na realnim, prethodnim iskustvima. Uz to, istraživanja pokazuju kako je samopouzdanje podjednako u svim domenama života te se pokazuje kao relativno stabilna karakteristika, dok je samoeffikasnost različita u različitim okolnostima i aspektima života te je relativno nestabilna, odnosno promjenjiva s obzirom na prethodna iskustva ((ne)uspjehe) (Stojaković i Luthans, 1998). Nadalje, samoeffikasnost se često poistovjećuje s dvjema vrstama očekivanja unutar Vroomove teorije motivacije (1964), točnije očekivanjem da napor vodi određenoj izvedbi, ali i da izvedba vodi specifičnim ishodima. Kao što je spomenuto, iako povezana s očekivanjem, samoeffikasnost se prvenstveno odnosi na uvjerenja o vlastitim sposobnostima, dok očekivanja, među ostalim, ovise o stavovima pojedinca, radnoj organizaciji u kojoj radi i mogućnostima koje ona pruža (Stojaković i Luthans, 1998).

Konačno, važno je razlikovati percipiranu samoeffikasnost od percipirane kontrole nad ponašanjem i ishodima. Iako se oba konstrukta dotiču potencijala za izvođenje ponašanja, ipak se ne odnose na iste aspekte ponašanja. Percipirana kontrola odnosi se na subjektivni osjećaj kontrole samog ponašanja i time određuje vjerojatnost izvođenja istoga.

U tom smislu se bitno razlikuje od definicije samoefikasnosti koja se odnosi na percepciju sposobnosti osobe da izvede određeno ponašanje i vjerovanje da će ista dovesti do određenih ishoda (Ajzen, 2002). Kako bi se izbjegla ova konfuzija, samoefikasnost se može promatrati kao jedna od karakteristika samorazumijevanja. Samorazumijevanje kao svjesnost o svojim znanjima, vještinama, željenim ciljevima, ali i sposobnostima koje posjedujemo može podrazumijevati i samoefikasnost. Ako pojedinac ima značajan stupanj samorazumijevanja u odnosu na okolinu i trenutnu situaciju, ujedno je svjestan što želi postići, što može postići (samoefikasnosti), ali i na koji način to postići te nadalje razumjeti svoj utjecaj na ponašanje i ishode ponašanja (kontrolabilnost). Dakle, smisleno djelovanje temelji se na uvjerenjima pojedinca koja pokreću razmišljanja i ponašanje, odnosno samoefikasnosti, a nakon toga uvjerenjima da upravo o njegovom djelovanju ovise posljedice tih ponašanja, odnosno kontroli (Breeding, 2008).

## **1.2. Teorija očekivanja**

Najistaknutija i najšire prihvaćena teorija očekivanja u području organizacijske i psihologije rada je ona V. Vrooma (1964). Vroom motivaciju definira kao produkt očekivanja pojedinca da će određeni napor dovesti do odgovarajuće izvedbe, a time i do nagrade za obavljeni posao. Glavni događaj koji prethodi konstrukciji navedene teorije je istraživanje Georgopoulou i sur. (1957; prema Kulenović, 1987) u kojem opisuju put-cilj teoriju prema kojoj svaki pojedinac ima cilj čijem ostvarenju teži kako bi zadovoljio određene potrebe. Osim toga, utvrđuju da pojedinac prilagođava svoje ponašanje subjektivnoj pretpostavci o dostupnosti tih ciljeva, odnosno da produktivnost radnika ovisi o motivaciji pojedinca da prakticira određena ponašanja. Ono što Vrooma potiče na razvijanje nove teorije jest opažena razlika u produktivnosti radnika koji sudjeluju u navedenom istraživanju unatoč tome što rade u jednakim radnim uvjetima te posjeduju slične karakteristike poput dobi ili sposobnosti što je onemogućavalo bilo kakvu smislenu teorijsku integraciju. Pretpostavlja da produktivnost ovisi o potrebama pojedinca, ali i percepciji da će ga ona dovesti do željenog cilja (Kulenović, 1987).

Vroom reformulira i formalizira nalaze Georgopoulou i suradnika te konstruira instrumentalnu (VIE) teoriju očekivanja. Prema dosadašnjim empirijskim nalazima čini se da je teorija V. Vrooma, iako kompleksnija, ipak sveobuhvatnija i realističnija u odnosu na ostale teorije očekivanja. Temelji se na zdravorazumskim zaključcima iz kojih slijedi da će

radnik biti motiviran obavljati akcije za koje očekuje da vode kad željom cilju ili posljedicama (Barba-Sánchez i Atienza-Sahuquillo, 2017). Naglašava individualne vrijednosti i jedinstvenu percepciju o tome što uistinu motivira pojedinca. VIE teorija pretpostavlja da pojedinci svjesno odlučuju među alternativnim pravcima djelovanja na temelju percepcija, uvjerenja i stavova o tim alternativama i s njima povezanim ishodima (Vroom, 1964). Fokus je na utilitarizmu ili čak hedonizmu jer je cilj radnika maksimalizirati svoju prednost, dobrobit, samointeres i zadovoljstvo, a minimalizirati negativne utjecaje ili posljedice. Osim toga, teorija podrazumijeva model nepredviđenih okolnosti te prepoznaje da nije svaki čovjek ni radnik motiviran istim stvarima ili načinima već da svaki pojedinac posjeduje jedinstveni sklop motivacijskih čimbenika (Ferris, 1977).

Ljudi pokušavaju predvidjeti kakve posljedice slijede iz njihovih djelovanja. Korisnost teorije očituje se, među ostalim, u pružanju mogućnosti predviđanja ponašanja radnika kroz znanja o percepciji i očekivanjima posljedica poduzetih akcija i ponašanja. U praksi, moguće je predvidjeti hoće li zaposlenik raditi prekovremeno kako bi ostvario dodatni napredak u karijeri, hoće li održavati kvalitetne međuljudske odnose ili odrađivati tome slična organizacijska ponašanja. Teorija očekivanja time implicira da zadovoljstvo poslom proizlazi iz visokokvalitetnog učinka, a ne obrnuto (Ellingson i McFarland, 2011). Barba-Sánchez i Atienza-Sahuquillo (2017) u svom istraživanju izvještavaju da motivacija osobe da postane samozaposlena ovisi o vjerojatnosti da će njezin napor biti praćen određenim, poželjnim ishodima te da želja za samozapošljavanjem ovisi o percepciji da ista vodi do daljnjih poželjnih ishoda. U skladu s navedenim su i nalazi meta-analize sedamdeset i sedam studija Van Eerdea i Thierryja (1996) da teorija očekivanja značajno predviđa uloženi napor, učinak, namjere, sklonosti i izbore pojedinca.

### **1.2.1. Glavni odnosi i konstrukti unutar VIE teorije**

Parijat i Bagga (2014) opisuju svojevrsni mehanizam za otkrivanje motivacije putem određene vrste izračuna čiji je način djelovanja sljedeći: Zaposlenik ima osobne ciljeve koje želi zadovoljiti te radi kojih započinje s radom u organizaciji. Osobni ciljevi mogu se ispuniti kroz određene radne ishode ili nagrade koje organizacija daje za određena radna ponašanja i posljedice istih. Dakle, ponašanje zaposlenika u velikoj mjeri objašnjeno je kroz vezu između nagrada koje organizacija pruža ili samih rezultata u radu te osobnih ciljeva. Preciznije, ponašanje ovisi o tome u kojoj mjeri nagrade imaju mogućnost zadovoljiti osobne

ciljeve te u kojoj mjeri su nagrade uopće privlačne samom zaposleniku. Tu vezu moguće je izraziti i kao vrijednost koju zaposlenik daje ishodima rada. Nagrade ili ishodi rada ovisni su o izvedbi zaposlenika. Izvedba, pak, ovisi o vjerovanju zaposlenika da određena razina i kvaliteta izvedbe dovodi do nagrade ili određenog radnog ishoda. Osim vjerovanja da izvedba dovodi do nagrade ističe se i važnost vjerovanja da će uloženi napor dovesti do dobre izvedbe. Kroz opis djelovanja mehanizma, nailazimo na lanac varijabli koje se ističu kao važne odrednice motivacije zaposlenika:

1. uloženi napor,
2. izvedba,
3. ishodi ili organizacijske nagrade i
4. osobni ciljevi.

Na navedenim varijablama temelje se tri odnosa koji čine glavne konstrukte Vroomove teorije očekivanja: očekivanje, valencija i instrumentalnost.

Očekivanje je opisano kroz odnos među uložnim naporom te izvedbom, a odnosi se na vjerovanje da će uloženi napor dovesti do stvarne učinkovitosti izvedbe (Barba-Sánchez i Atienza-Sahuquillo, 2017). S obzirom da se očekivanje odnosi na budućnost, funkcija vjerojatnosti, odnosno mogućnost napretka, kreće se između vrijednosti 0 i 1. Pri tome 0 znači da ne postoji način na koji će, čak i maksimalno ulaganje napora u pojedino ponašanje dovesti do njegove učinkovite izvedbe, dok 1 znači gotovo sigurnost da ulaganje napora u neko ponašanje dovodi do učinkovite izvedbe istoga (De Simone, 2015).

Nastavno, instrumentalnost se temelji na odnosu između izvedbe i ishoda povezanih s tom izvedbom, a odnosi se na vjerovanje da je određeno ponašanje ili razina učinkovitosti uistinu povezana sa specifičnim ishodom kao što je nagrada, točnije viša plaća, promaknuće i slično. S obzirom da se također radi o funkciji vjerojatnosti, vrijednosti instrumentalnosti kreću se od 0 do 1, pri čemu 0 označava minimalnu mogućnost da će se ishodi mijenjati s promjenom razine učinkovitosti, dok 1 označava promjenu ishoda u skladu s učinkovitošću (Parijat i Bagga, 2014). Ipak, pojedini autori navode kako vrijednost instrumentalnosti varira od -1 do +1 pri čemu -1 znači da pojedini objekt isključuje realizaciju određenog ishoda, 0 da su objekt i ishod nepovezani, a 1 da je pojedini objekt nužan za određeni ishod (De Simone, 2015). Instrumentalnost ishoda prve razine povezana je s ishodima druge razine. Točnije, zaposlenik je motiviran za bolju izvedbu i postizanje boljih rezultata jer što su oni



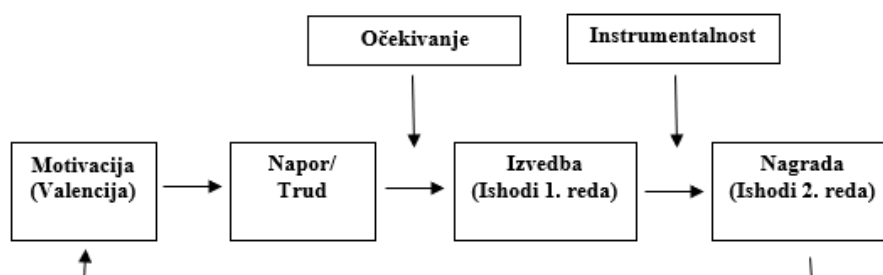
bolji, to je viša instrumentalnost za postizanjem sekundarnih ishoda (Isaac i sur., 2001). Visoka instrumentalnost motivira ponašanje koje tada olakšava izvedbu jer izvedba postaje više cijenjena zbog svoje povezanosti ishodom druge razine, odnosno povećava uvjetovanost sekundarnog ishoda onim primarnim. Instrumentalnost je za razliku od valencija vrlo malim dijelom povezana s individualnim vrijednostima. U većoj mjeri ona ovisi o karakteristikama i politici same organizacije, točnije o mogućnostima koje ista pruža, o sustavu nagrađivanja i odavanja priznanja, vrsti posla, strukturi organizacije, hijerarhiji unutar organizacije, socijalnim odnosima i sl. (Ellingson i McFarland, 2011).

Odnos između radnih ishoda i osobnih ciljeva naziva se valencija, a predstavlja subjektivnu psihološku vrijednost ishoda koja je jedinstvena za svakog pojedinca. Za razliku od očekivanja i instrumentalnosti, valencija može poprimiti vrijednost od -1 do +1 što omogućuje predviđanje smjera ponašanja. Ukoliko je valencija pozitivna radnik će se približavati cilju ili objektu, a to će se očitovati u slučaju kada je ishod primjerice povećanje plaće i promaknuće. No, ako je ona negativna dolazi do izbjegavanja ili udaljavanja od cilja ili objekta koji je procijenjen kao takav što se događa ako se radi o ishodima poput stresa ili umora (De Simone, 2015). Treća moguća vrijednost valencije je 0 pri čemu je pojedinac indiferentan prema potencijalnom prisustvu nekog ishoda. Ipak, ono što je ključno da bi se motivacija uopće pojavila jest zbroj valencija s pozitivnim predznakom (Kulenović, 1987).

Ishodima nazivamo sva stanja ili objekte čiji karakter može biti poželjan u kojem slučaju ga pokušavamo ostvariti ili pak averzivan u kojem slučaju ga pokušavamo izbjeći. Pojedini ishodi nisu nezavisni već ovisni jedni o drugima pa tako jedan ishod može biti dovoljan ili čak nužan uvjet da bi se ostvario neki drugi ishod. Ishod prve razine ili primarni ishod stvarna je izvedba zadatka ili postignuće, dok je ishod druge razine, odnosno sekundarni ishod, događaj ili posljedica do kojeg se očekuje da vodi primarni ishod (Parijat i Bagga, 2014). Dvije razine ishoda odgovaraju različitim vrstama očekivanja: očekivanje prve razine odnosi se na procjenu vjerojatnosti pojedinca da će zapravo postići primarne ishode, odnosno na procjenu pojedinca da će napor rezultirati izvršenjem zadatka. S druge strane, očekivanje druge razine odnosi se na procjenu pojedinca vezano uz to hoće li izvršenje zadatka zaista biti od ključne važnosti za postizanje ishoda druge razine (Ferris, 1977). Dakle, ukoliko pojedinac percipira da mu pojedini objekt ili događaj omogućava poželjne posljedice, a onemogućava negativne tada će prema i tom imati pozitivan stav, dok

će negativan stav imati ako očekuje da ga oni dovode do negativnih posljedica ili onemogućava pozitivne (De Simone, 2015).

Sekundarne ishode je moguće podijeliti na intrinzične i ekstrinzične (Lawler i Porter, 1967) . Ekstrinzični ishodi odnose se na posljedice ili nagrade koje proizlaze iz posla i od same organizacije, a podrazumijevaju materijalne nagrade, poput povećanja plaće i posebnih nagrada i priznanja, ili one koje poboljšavaju društveni status zaposlenika i donose dodatne povlastice, poput unaprjeđenja (Hennessey i sur., 2015). Nasuprot tome, intrinzične nagrade tiču se nematerijalnih nagrada čije zadovoljstvo proizlazi od samog obavljanja posla, a podrazumijevaju osjećaj sigurnosti, dobre interpersonalne odnose unutar organizacije, osobni rast i razvoj i slično. Porter i Lawler (1968) utvrđuju da je pojava motivacije moguća isključivo kada postoji vidljiva povezanost između radne izvedbe i rezultata, odnosno ishoda koji zadovoljavaju njihove potrebe. Učinkovitost omogućuje intrinzične i/ili ekstrinzične nagrade što zauzvrat vodi zadovoljstvu poslom (Çınar i sur., 2011), većoj samoeфикаsnosti i u konačnici boljem obavljanju posla (Chowdhury i Shahabuddin, 2007). Iako je za razumijevanje i predviđanje ponašanja bitno uzeti u obzir intrinzične i ekstrinzične motivatore, pojedina istraživanja pokazuju da su intrinzični motivatori procjenjivani kao snažniji u odnosu na ekstrinzične (Çınar i sur., 2011). Osim toga, intrinzični motivatori su medijatori odnosa ekstrinzične motivacije i ponašanja zaposlenika te kao takvi omogućuju bolje predviđanje ponašanja u odnosu na ekstrinzične (Ambrose i Kulik, 1999). Konstrukti i odnos među istima shematski su prikazani na *Slici 2*.



*Slika 2.* Shematski prikaz konstrukata i odnosa među konstruktima na kojima se temelji VIE teorija.

Inkorporiranje navedenih pojmova dovodi do izraza individualne motivacije koji pretpostavlja da je motivacija pojedinca za izvedbom ujedinjena funkcija vjerojatnosti da će uloženi napor u izvršenje zadatka dovesti do uspješnog obavljanja istoga, vjerojatnosti da će uspješno postizanje cilja zadatka rezultirati osiguravanjem određenih nagrada i vrijednosti tih nagrada za pojedinca (Ferris, 1977). Ako je jedna od vrijednosti jednaka nuli, snaga motivacije također je jednaka nuli, odnosno radnik nije motiviran za obavljanje određenog radnog ponašanja (Isaac i sur., 2001).

$$\text{MOTIVACIJA} = \text{OČEKIVANJE} \times \text{INSTRUMENTALNOST} \times \text{VALENCIJA}$$

### **1.3. Lokus kontrole**

Skinner (1971: prema Lefcourt, 2014) u svojoj knjizi „Beyond Freedom and Dignity“ iznosi stajalište u kojem čovjeka proziva i opominje da se mora odreći osobnih mitova i vjerovanja o slobodi i slobodnoj volji te prihvatiti činjenicu da živote kontroliraju vanjske sile. Tvrdi da bi današnji, relativno slučajan svijet u kojem vladaju nenormalnost i nepredvidivost tako nestao te čovjek ne bi uzimao dobra zdravo za gotovo. Iskustva i traume iz djetinjstva koje potenciraju psihotične ubojice bila bi doživljena kao slučajnost te bi isti postali altruistični i ugodni ljudi. Čovjek bi postao osjetljiviji na sile koje može kontrolirati a koje su prirodno urođene i prihvatljive. Skinner smatra da zbog nepredvidive okoline i ljudi pojedinac može biti uistinu miran i sretan ako se ogradi od ishoda koje imaju događaji oko njega te ako se prepusti sudbini (Ng i sur., 2006). Osim toga, živimo u vremenu kada nas mediji i ekologija osvještavaju da bez obzira gdje čovjek krene stvara nered zbog čega je sve teže prihvatiti odgovornost za vlastita djela te čovjek sve češće traži opravdanje i krivca za strah, bol i nesreću koja ga snalazi (Lefcourt, 2014). Ovakve pretpostavke potaknule su seriju istraživanja u kojima je dokazano da prediktivnost i kontrolabilnost imaju blagotvoran utjecaj na averzivne podražaje, poput buke ili nanošenja boli, u odnosu na one iznenađujuće i nekontrolabilne. Time je pokazano kako mogućnost kontrole nad događajima i posljedicama istih igraju važnu ulogu u doživljavanju i ponašanju pojedinca (Glass i sur., 1969; prema Lefcourt, 2014).

Koncept lokusa kontrole razvio je J. B. Rotter (1954; prema Galvin i sur., 2018) u sklopu teorije socijalnog učenja. Teorija socijalnog učenja u svoje vrijeme bila je jedinstvena po tome što pomiruje do tada nespojive biheviorističku teoriju potkrepljenja i kognitivnu teoriju polja, a pri tome smatra da na proces učenja podjednako utječu unutarnje karakteristike pojedinca i vanjski čimbenici iz okoline (Zarevski i sur., 2002). Rotterova se teorija razlikuje od Skinnerovog stajališta po tome što pretpostavlja da ponašanje nije determinirano isključivo prirodom i potkrepljenjima već očekivanjem da će se željeni ciljevi ostvariti (Kardum i sur., 2016). Teorija pretpostavlja da je ponašanje svakog pojedinca određeno kroz očekivanje i vrijednost ishoda vezanih uz to ponašanje (Thompson i sur., 2020). Detaljnije, pretpostavka je da je ponašanje određeno kroz 4 varijable i interakciju među njima; 1. ponašajni potencijal koji je individualan i jedinstven za svakog pojedinac, a odnosi se na načine reakcije pojedinca u različitom socijalnom kontekstu i procjenu prikladne reakcije u istima; 2. očekivanje od potkrepljenja podrazumijeva uvjerenje da će određena reakcija ili djelovanje dovesti do njemu kongruentnog potkrepljenja ili kazne, a o kojima zaključujemo na temelju prethodnih iskustava; 3. vrijednost potkrepljenja se odnosi na preferenciju ili poželjnost pojedinog potkrepljenja pa je tako ponašanje pojedinca usmjereno ovisno o vrijednosti specifičnog potkrepljenja i; 4. psihološka priroda situacije subjektivni je doživljaj i percepcija pojedine situacije. Ista situacija se razlikuje u očima različitih promatrača (Lacković-Grgin i Penezić, 2018).

Ljudi se, prema Rotteru, razlikuju prema stupnju očekivanja ili vjerovanja u kontrolu nad onime što se događa njima samima, ali i oko njih. Lokus kontrole je stoga moguće definirati kao doživljeni izvor kontrole osobnog ponašanja i posljedica koje proizlaze iz istoga pri čemu je moguće razlikovati internalni i eksternalni lokus kontrole (Mathibe, 2008). Unutarnji, odnosno internalni, lokus kontrole odlika je pojedinaca koji smatraju da imaju kontrolu nad onim što se događa njima i oko njih. Internalni lokus kontrole označava vjerovanje da su ishodi djelovanja pojedinca rezultat upravo njegovih trajnih karakteristika, vlastitog napora ili pak sposobnosti (Kardum i sur., 2016). Ako razmotrimo ishode u obliku potkrepljenja, tada možemo reći da pojedinac sebe smatra kao odgovornog za posljedice ponašanja bilo da govorimo o vrsti potkrepljenja ili kazne (April i sur., 2012). Nasuprot tome, pojedinci skloniji vanjskom ili eksternalnom lokusu kontrole ne vide poveznicu među vrstom potkrepljenja ili kazne, odnosno posljedicama ponašanja, i njihovim djelovanjem. Ono čemu pripisuju ishode ponašanja jesu slučajnosti, faktori sreće, sudbina, ostali ljudi ili moćni pojedinci (npr. Bog) (Lacković-Grgin i Penezić, 2018). Osobe s eksternalnim

lokusom kontrole ne smatraju se odgovornima za posljedice koje neko ponašanje ima već smatraju da su takve situacije van njihove kontrole i da bi se isti ishodi pojavili bez obzira na njihovo djelovanje (April i sur., 2012). Bez obzira jesu li ishodi poželjni, odnosno radi li se o uspjehu, ili nepoželjni ukoliko se radi o neuspjehu, osobe s eksternalnim lokusom kontrole ne preuzimaju potpunu odgovornost za iste već to opravdaju kroz već navedene čimbenike (Erbin-Rosemann i Simms, 1997).

Pri originalnoj zamisli lokusa kontrole, Rotter ga je sagledavao kao generalizirani konstrukt koji je relativno stabilna značajka pojedinca. Ipak, danas je prihvaćen multidimenzionalni pristup prema kojem se lokus kontrole intraindividualno razlikuje ovisno o domeni života pojedinca, poput posla, zdravlja, braka, roditeljstva i slično (Oliver i sur., 2006). Jedna domena života može biti okarakterizirana kao nekontrolabilna (npr. zdravlje), a druga kao kontrolabilna (npr. posao). Osim toga, lokus kontrole nije potpunosti stabilan već potencijalno promjenjiv unutar iste domene, npr. povećanja opsega ili kompleksnosti izvođenja posla može uzrokovati da pojedinac svoj posao više ne vidi kao kontrolabilan već kao određen vanjskim čimbenicima (Wang i sur., 2010).

### **1.3.1. Radni lokus kontrole**

Jedna od sfera čovjekova života u kojoj se ističe važnost lokusa kontrole je posao. Lokus kontrole povezan je s mnogim odrednicama ponašanja ljudi na poslu poput zadovoljstva poslom (Judge i Bono, 2001), subjektivna dobrobit (Spector i O'Connell, 1994; prema Spector i sur., 2002) predanosti poslu i učinkovitosti (Galvin i sur., 2018). Radni lokus kontrole odnosi se na stupanj vjerovanja ili očekivanje pojedinca da on sam svojim djelovanjem kontrolira svoj posao i događaje tijekom rada, odnosno da su isti pod utjecajem vanjskih čimbenika koje on nije u mogućnosti kontrolirati. Situacije na koje se odnosi mogućnost kontrole podrazumijevaju primjerice ishode poput povećanja plaće, napredovanja (Spector, 1986), zadovoljstva poslom ili razine stresa (Wilski i sur. 2015).

Lokus kontrole jedna je od glavnih sastavnica razumijevanja ponašanja na radnom mjestu. Općenito je prilikom zapošljavanja poželjniji iskaz o internalnom naspram eksternalnog lokusa kontrole (Mikelić, 2019). Internalni lokus kontrole glavni je pokretač očekivanja da naše akcije imaju utjecaj i posljedice na nas same i vanjski svijet, u ovom slučaju radnu okolinu. Osim toga, pokretač je bilo kakvog planiranja i spremnosti na učenje koje rezultira razvojem novih sposobnosti, znanja i vještina, a koja nadalje oblikuju naše

ponašanje i ostavljaju tragove nakon djelovanja. Zaposlenici s internalnim lokusom kontrole smatraju da vlastitim trudom, sposobnostima i vještinama postižu rezultate na radnom mjestu (Ng i sur., 2006). Za razliku od osoba s izraženim eksternalnim lokusom kontrole koje smatraju da nemaju utjecaj na ishode na radnom mjestu bez obzira što učinili i lako odustaju, pojedinci s internalnim lokusom kontrole snose odgovornost za svoja djela te ulažu više sredstava i napora za ostvarenje ciljeva. Osim toga su podložniji negativnim emocijama, stresu, depresiji i slično (Wilski i sur., 2015).

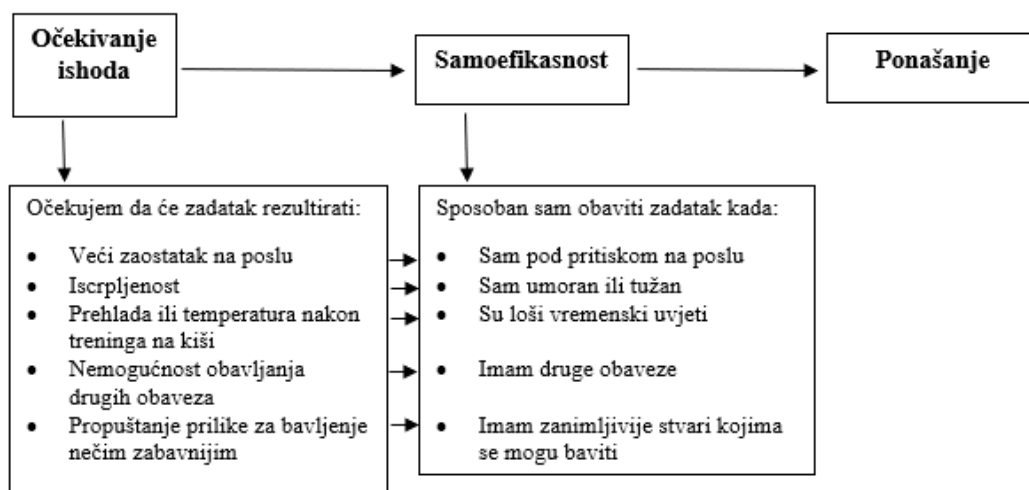
#### **1.4. Povezanost konstrukata unutar teorije očekivanja i lokusa kontrole sa samoeфикасношću**

Steel i Konig (2006) istražujući različite teorije motivacije zaključuju da teorija očekivanja vuče korijene iz „obitelji“ teorija, odnosno skupa različitih teorija. S druge strane, Williams (2010) navodi kako se različite teorije motivacije, kao i teorije samoeфикаsnosti i socijalnog učenja, temelje na Vroomovoj teoriji očekivanja.

Iako ju je službeno prvi put predstavio Vroom (1964) u sklopu organizacijske i industrijske psihologije, konstrukti i odnosi na kojima se temelji spominju se i ranije, iako u nešto drugačijem kontekstu i drugačijoj postavi. Povijest teorije očekivanja proteže se do Rottera (1954; prema Steel i Kong, 2006) u sklopu kognitivnog aspekta teorije socijalnog učenja. Teorija socijalnog učenja kao novinu pretpostavlja da ponašanje čovjeka nije isključivo određeno kroz potkrepljenje već uključuje i očekivanja o istome, očekivanje vjerojatnosti da će ga pojedinac uspjeti ostvariti, odnosno očekivanju da pojedinac može utjecati na dobitak ili izbjegavanje potkrepljenja koja je nameću kao posljedice specifičnog ponašanja. Iako već Vroom (1964) pretpostavlja povezanost između samoeфикаsnosti i očekivanja, Steel i Konig (2006) navode kako se Bandurina teorija samoeфикаsnosti usko veže s teorijom očekivanja te da se čini kako su u pojedinim aspektima čak identične. Ipak, Bandura i Locke (2003) ističu kako se očekivanje ishoda bitno razlikuje od samoeфикаsnosti. Samoeфикаsnost se odnosi na uvjerenja o mogućnostima pojedinca, o tome što je on u mogućnosti učiniti u određenoj situaciji. Suprotno, očekivanje ishoda odnosi na očekivanja o vjerojatnosti i mogućnosti pojave nagrade ili kazne nakon izvedbe neovisno o eфикаsnosti pojedinca.

Bandura (1997) smatra da samoeфикаsnost prethodi očekivanjima i utječe na njih, ali ne i obrnuto (*Slika 3.*). Opisuje samoeфикаsnost kroz tri dimenzije; magnitudu, odnosno razinu težine zadatka za koju akter vjeruje da može postići; snagu, odnosno uvjerenje koje

se tiče magnitude kao jake ili slabe; i generalnost, odnosno stupanj generalizacije očekivanja kroz različite situacije. Očekivanje, pak, promatra kao komponentu fizioloških i emocionalnih stanja. Očekivanja o neuspjehu dovode do reakcija i simptoma kao što su znojenje, ubrzani puls, glavobolja ili strah čime determiniraju samoeфикаsnost u danoj situaciji.



Slika 3. Primjer kauzalnog utjecaja očekivanja ishoda na percipiranu samoeфикаsnost prema Bandurinoj teoriji samoeфикаsnosti

Model koji nudi Bandura (1986) podrazumijeva vjerovanje da je pojedinac sposoban odraditi predviđeni zadatak (samoeфикаsnost) i da je općenito taj zadatak moguće odraditi (očekivanje ishoda). Prema modelu, samoeфикаsnost oblikuje očekivanje, a oboje ovise o perspektivi da zadatak dovodi do željenih ishoda (instrumentalnost) i vrednovanju tih ishoda (valencija). Ovakav model motivacije primjenjiv je na velikom rasponu različitih ponašanja poput učinkovitosti (Bandura, 1986), donošenja odluka (Walker, 2010) treninga (Chiaburu i Lindsay, 2008; Quratulian sur., 2019), učenja i transfera učenja (Smith, 2008; Al-Eisa i sur., 2009) i slično.

Ipak, istraživanje Madduxa i sur. (1982) koji su utvrdili postojanje značajnih glavnih efekata snage očekivanja i samoeфикаsnosti na ponašajne namjere, ali i povezanost dvaju konstrukata, pri čemu veća očekivanja vode većoj percipiranoj samoeфикаsnosti nije u skladu s Bandurinom pretpostavkom kauzalnosti. U skladu s tim, kasnija istraživanja također

dobivaju rezultate kontradiktorne Bandurinoj pretpostavci kauzalnosti, odnosno pretpostavljaju da se čovjek rijetko odlučuje na započinjanje akcije ukoliko očekuje da će biti neuspješan u obavljanju iste. Zbog različitih stajališta i rezultata istraživanja nemoguće je govoriti o kauzalnom odnosu među navedenim konstruktima (Kirsch, 1995; prema Williams, 2010). Bez obzira na kauzalnost, povezanost Bandurine samoefikasnosti i Vroomove motivacije temeljene na očekivanjima je neupitna i mnogobrojno puta empirijski potvrđena (Locke i sur., 1986). Percepcija samoefikasnosti, kao i motivacija, se povećavaju kada pojedinac smatra da je vješt i kompetentan u danoj situaciji ili zadatku. Međutim, u obrnutoj situaciji, kada uspjeh u izvršavanju zadataka izostane ili se uočava spor napredak, pojedinac i dalje može imati visoka očekivanja i percipirati se kao visoko efikasan ukoliko vjeruje da njegova izvedba može biti bolja ako primjerice uloži više truda ili koristi učinkovitiju strategiju za rješavanje problema (Schunk, 1989). Organizacije koje imaju visoka očekivanja od zaposlenika, a koji imaju visoku razinu percipirane samoefikasnosti ujedno ohrabruju zaposlenika, što u konačnici vodi boljoj izvedbi na poslu i doprinosi uspjehu cijele organizacije (Lunenberga, 2011). Slično je i s djelatnicima u trgovini. Istraživanja pokazuju da djelatnici u trgovini s visokom razinom samoefikasnosti imaju pozitivnije stavove prema organizaciji u kojoj rade, veću produktivnost, bolji odnos s kupcima, ali i višu razinu motivacije za rad (Fu i sur., 2010). Wang i Netemeyer (2002), pak, izvještavaju kako su intrinzična motivacija i ulaganje napora na poslu direktno pozitivno povezani sa samoefikasnošću kod djelatnika u različitim trgovinama diljem SAD-a. Ovakvi rezultati pružaju informaciju o tome kolika je važnost samoefikasnosti i motivacije u svim domenama poslova, a što je iskoristivo u svrhu povećanja uspješnosti organizacija, ali i poboljšanja položaja radnika.

Kada je riječ o radnom lokusu kontrole, Roberts i sur. (1997) potvrđuju rezultate istraživanja širokog spektra poslova i kod djelatnika u trgovini. Prema rezultatima istraživanja djelatnici u trgovini s izraženijim internalnim lokusom kontrole pokazuju manje razine stresa i učinkovitije savladavaju svakodnevne izazove i zadatke na radnom mjestu za razliku od njihovih kolega s izraženijim eksternalnim lokusom kontrole. Kako bi se lokus kontrole značenjem jasno odijelio od samoefikasnosti važno je naglasiti da se lokus kontrole prvenstveno odnosi na percepciju mogućnosti kontrole situacije i utjecaja na posljedice, dok se samoefikasnost odnosi na percepciju sposobnosti aktera da djeluje učinkovito na istu (Breeding, 2008). Osobe s eksternalnim lokusom kontrole smatraju da malo mogu učiniti kako bi utjecali na ishod situacije pa često niti ne započinju nikakve akcije. S druge strane,



samoefikasnost kao uvjerenje o sposobnosti pojedinca da uspješno izvrši određeni zadatak u većoj mjeri se tiče osoba s internalnim lokusom kontrole što podrazumijeva da, uz to što je pojedinac sposoban, postoji i generalna mogućnost da utječe na ishod situacije (Stojković i Luthans, 1998). Pri tome, obavljanje nekog ponašanja najvjerojatnije ovisi o lakoći, odnosno težini samog ponašanja. Točnije, kompleksnost ponašanja odražava uvjerenja o unutarnjim i vanjskim čimbenicima koji potiču ili sprječavaju izvođenje ponašanja i određuju ishode tog ponašanja. Stoga, kada pojedinac percipira da posjeduje potrebno znanje, vještine, sposobnosti i resurse te ne uočava prepreke koje će spriječiti njegovu izvedbu ujedno percipira veću mogućnost utjecaja na ishode i ima više povjerenja u svoju efikasnost. Nasuprot tome, kada u određenoj situaciji nije kompetentan ili učinkovit te nailazi na mnogobrojne prepreke u izvođenju ponašanja, ponašanje će percipirati kao relativno teško i nekontrolabilno, a sebe kao nepovjerljivog za obavljanje istoga (Ajzen, 2002). Zbog svega navedenog, za razliku od internalnog lokusa kontrole, teško je objasniti i predvidjeti percepciju samoefikasnosti na temelju eksternalnog lokusa kontrole. Shodno tome, istraživanja najčešće ne pronalaze povezanost među eksternalnim lokusom kontrole i percipirane samoefikasnosti (Ashagi i Beheshtifar, 2015).

## **2. CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE**

### **2.1. Cilj**

Brojna istraživanja upućuju na to da je samoefikasnost bitna determinanta motivacijskog ponašanja u različitim aspektima života pojedinca, pa tako i njegovoj radnoj domeni. Potkrepljenja, evaluacije i samoevaluacije povezane s postavljanjem, ali i ostvarenjem ciljeva i standarda povezanih s tim ciljevima su uglavnom u osnovi percepcije vlastitih kompetentnosti, i obrnuto. Naime, logično je očekivati, a i empirijski potvrđeno (Gist i Mitchell, 1992; Bandura, 1997) da će vjerovanje da će uloženi resursi dovesti do određenog ishoda, odnosno ostvarenja cilja dominantno biti determinirani procjenom samoefikasnosti, koja prvenstveno uključuje evaluaciju vlastite kompetentnosti. Dakle, samoefikasnost je u osnovi motivacijskog ponašanja, no preko postavljanja ciljeva i snage vjerovanja/očekivanja da će ti ciljevi biti ostvareni. Međutim, nedostaju recentnija istraživanja na području radne domene o odnosu samoefikasnosti i drugih motivacijskih komponenti (instrumentalnosti i valencija). Stoga je cilj ovog istraživanja bio utvrditi razlikuju li se motivacijska snaga i druge odrednice motivacije u okviru teorije očekivanja, kao i lokus kontrole, kod različito samoefikasnih djelatnika u trgovini.

### **2.2. Problemi i hipoteze**

*Problem 1:* Ispitati razlikuje li se motivacijska snaga za različite vrste ishoda (intrinzični, ekstrinzični i ishodi vezani uz autonomiju na poslu) kod djelatnika s različitom razinom percipirane samoefikasnosti.

*Hipoteza 1a:* Prema rezultatima dosadašnjih istraživanja, očekuje se da će motivacijska snaga intrinzičnih ishoda i ishoda vezanih uz autonomiju na poslu biti statistički značajno veća u odnosu na motivacijsku snagu ekstrinzičnih ishoda kod svih djelatnika, bez obzira na percipiranu razinu samoefikasnosti sudionika.

*Hipoteza 1b:* S obzirom na komponente koje determiniraju oba konstrukta, očekuje se da će djelatnici s višom razinom samoefikasnosti imati značajno veću motivacijsku snagu za postizanje svih vrsta ishoda u odnosu na djelatnike s nižom razinom percipirane samoefikasnosti.

*Problem 2:* Ispitati razlikuju li se djelatnici različitih razina percipirane samoefikasnosti u komponentama motivacije (očekivanju, instrumentalnosti i valenciji) te radnom lokusu kontrole.

*Hipoteza 2a:* Prema rezultatima dosadašnjih istraživanja, očekuje se da će djelatnici s višom razinom percipirane samoefikasnosti pokazati statistički značajno veća očekivanja da ulaganje truda dovodi do dobre izvedbe u odnosu na djelatnike s nižom razinom percipirane samoefikasnosti.

*Hipoteza 2b:* Nastavno, očekuje se da će djelatnici s višom razinom percipirane samoefikasnosti pokazati značajno veća očekivanja da posjedovanje karakteristika dobrog radnika vodi do određenih ishoda (instrumentalnost) u odnosu na djelatnike s nižom razinom percipirane samoefikasnosti.

*Hipoteza 2c:* Očekuje se da među djelatnicima s različitom razinom percipirane samoefikasnosti neće biti značajne razlike u valencijama pojedine vrste ishoda s obzirom da se radi o individualnim preferencijama, stavovima i vrijednostima.

*Hipoteza 2d:* U skladu sa samim definicijama i empirijskim nalazima, očekuje se da će djelatnici s višom razinom percipirane samoefikasnosti pokazati značajno viši internalni radni lokus kontrole u odnosu na djelatnike s nižom razinom percipirane samoefikasnosti, ali da se djelatnici različite razine percipirane samoefikasnosti neće razlikovati u eksternalnom lokusu kontrole.

### 3. METODA

#### 3.1. Sudionici

U istraživanju je sudjelovalo 218 osoba, zaposlenika jednog trgovačkog lanca čiji se prodajni centri nalaze na području cijele Republike Hrvatske. Istraživanje je provedeno unutar prodajnih centara na području Ličko-Senjske, Zadarske i Šibensko-Kninske županije. Broj zaposlenika u prodajnim centrima koji su obuhvaćeni istraživanjem iznosio je 412 zaposlenika, no samo njih 218, odnosno 52.91%, je pristalo na sudjelovanje u istraživanju i pravilno ispunilo upitnik.

Od ukupnog broja ispitanika, njih 21.1% bilo je muškog spola ( $N=47$ ), dok je 79.9% bilo ženskog spola ( $N=171$ ). Raspon dobi ispitanih djelatnika kretao se od 19 do 67 godina ( $M=35.91$ ,  $SD=10.9$ ). Ukupni radni staž kretao se između 1 i 44 godine ( $M=12.90$ ,  $SD=8.77$ ), dok je radni staž u trenutnoj organizaciji varirao od 1 do 22 godine ( $M=6.30$ ,  $SD=5.00$ ). Trenutna radna pozicija 8 ispitanika (3.67%) bila je voditelj prodajnog centra, dok je 210 ostalih (96.33%) bila zaposlenik, odnosno prodavač.

#### 3.2. Instrumenti

U sklopu istraživanja primijenjena su 4 upitnika. Prvi dio upitnika odnosio se na pitanja o sociodemografskim podacima: spolu, dobi, ukupnom radnom stažu, imenu trenutne radne organizacije u kojoj je djelatnik zaposlen, radnom stažu u trenutnoj organizaciji te poziciji koju djelatnik trenutno obnaša. Nadalje, korištena je skala konstruirana prema obrascu Lawlera i Suttlea (1973) za mjerenje očekivanja na različitim razinama i valenciju ishoda te pri. Iako je obrazac autora poslužio za oblikovanje skale, svaka čestica, odnosno ishod, je redefiniran kako bi skala odgovarala specifičnom uzorku. Treći korišteni upitnik bila je skala opće samoefikasnosti (Schwarzer i Jerusalem, 1995), točnije reducirana verzija koju su na hrvatski jezik adaptirali i preveli Ivanov i sur. (1998). Naposljetku, korištena je hrvatska verzija skale radnog lokusa kontrole (Spector, 1988) koju su na hrvatski jezik prevele i validirale Slišković i sur. (2014).

### 3.2.1. Skala očekivanja

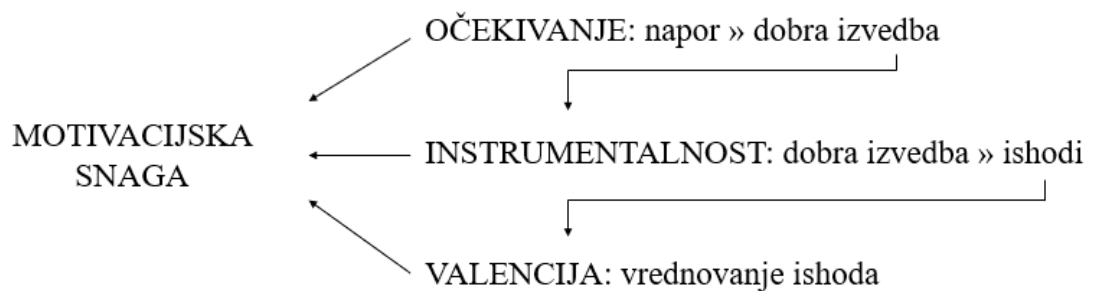
Upitnik korišten za ispitivanje motivacije u ovom istraživanju konstruiran je po obrascu skale očekivanja Lawlera i Suttlea (1973). Izvorna skala sastoji od 38 čestica, a koja ispituje različite razine očekivanja, pri čemu je prva razina očekivanja mjerena kroz dvije čestice i odnosila se na procjenu očekivanja da ulaganje truda dovodi do određene izvedbe. Druga razina odnosila se na instrumentalnost, odnosno procjenu vjerovanja da određena izvedba dovodi do određenih ishoda (18 čestica) te da ulaganje truda dovodi do određenih ishoda (18 čestica).

Za potrebe trenutnog istraživanja korišten je obrazac strukture koji su koristili autori, odnosno način prikaza čestica. Ipak, sadržaj upitnika je promijenjen s obzirom na specifičan ciljni uzorak, odnosno djelatnike maloprodajnih trgovačkih centara. Adaptacija skale uključivala je redefiniranje značenja dobre izvedbe za djelatnike te ishoda do kojih će ih ta izvedba dovesti te je zbog toga provedeno predistraživanje. U predistraživanju je sudjelovalo 15 djelatnika navedenog trgovačkog lanca.

Zadatak svakog djelatnika je bio da navedu do čega ih dovodi ulaganje napora. Kao što je očekivano, djelatnici su najčešće odgovarali da ih ulaganje napora dovodi do pravovremeno i točno obavljenih zadataka. No, kako bi se detaljnije ispitalo što znači dobro obavljen posao, djelatnici su morali navesti neke karakteristike dobrog radnika koje ga odlikuju, uz to što obavlja svoje zadatke. Najviše djelatnika je kao odliku dobrog radnika, uz dobro obavljen posao, smatralo profesionalnost, suradnju te odgovornost. Na taj način utvrđena su očekivanja koja čine prvu komponentu u utvrđivanju motivacije u okviru teorije V. Vrooma.

Nakon toga, potrebno je bilo utvrditi ishode, odnosno nagrada i kazni za koje smatraju da su najrelevantniji za njihov posao, a do kojih dovode dobro obavljen posao i ostale utvrđene karakteristike dobrog radnika. Zadatak djelatnika bio je da odaberu deset ishoda za koje smatraju da će ih najvjerojatnije dovesti dobra izvedba i bivanje dobrim radnikom unutar njihove organizacije među 21 ishodom koje obuhvaća originalna skala. Ishodi koje su djelatnici najčešće odabirali su: povećanje plaće, unaprjeđenje, poštovanje od ostalih kolega i kupaca, posebne nagrade ili priznanja, osjećaj sigurnosti, osobni rast i razvoj, pružanje dobre usluge, poštovanje nadređenoga, veće šanse za uvažavanje mišljenja i osjećaj uspjeha.

Korištena skala sastojala se od 41 čestice, pri čemu 1 čestica ispituje očekivanje (Maksimalan trud → Dobro obavljen posao), a 40 čestica instrumentalnost (Dobro obavljen posao → Povećanje plaće). Naposljetku, zadatak djelatnika bio je da odrede valenciju dobivenih ishoda. Očekivanje, instrumentalnost i valencija ishoda glavne su komponente potrebne za izračunavanje motivacijske snage u Vroomovoj teoriji stoga je bilo važno utvrditi ih uzimajući u obzir ciljni uzorak istraživanja. Odnos među komponentama prikazan je na *Slici 4*.



*Slika 4.* Shematski prikaz odnosa među komponentama motivacijske snage u okviru teorije očekivanja V. Vrooma

U glavnom dijelu istraživanja, zadatak djelatnika bio je da na skali Likertovog tipa od 6 stupnjeva odrede stupanj vjerojatnosti da će radno ponašanje ili odnos prema poslu, prema njihovom mišljenju, dovesti do određenih rezultata u njihovoj radnoj organizaciji. Pri tome, pojedini od brojeva znače: 1 - uopće nije vjerojatno, 2 - uglavnom nije vjerojatno, 3 - donekle nije vjerojatno, 4 - donekle je vjerojatno, 5 - uglavnom je vjerojatno, 6 - u potpunosti je vjerojatno. Ukupni rezultat za očekivanje čini prosječna vrijednost odgovora na čestici Maksimalan trud → Dobro obavljen posao. Iako je namjera bila ispitati detaljnije aspekte dobre izvedbe pri računanju instrumentalnosti, ukupni rezultat za istu čini prosjek procjena svih 40 čestica koje uključuju kombinacije četiriju karakteristika dobrog radnika i deset ishoda/nagrada do kojih oni vode. Odluka da struktura instrumentalnosti bude jednodimenzionalno sačinjena donesena je s obzirom na visoku korelaciju među odgovorima koji se odnose na pojedini od ishoda 1. reda sa svima ostalima. Korelacije su prikazane u

*Prilogu 1.* Viši rezultat na skali označava višu procjenu instrumentalnosti, točnije vjerojatnost da karakteristike dobrog radnika uistinu dovode do nagrada unutar trenutne organizacije, i obrnuto. Radi lakše interpretabilnosti i slaganja s ostalim dijelovima cjelokupnog upitnika, vjerojatnost nije mjerena kao proporcija ili postotak već je mjerena na Likertovoj skali procjena.

Nadalje je u upitniku navedeno deset ishoda za koje je predistraživanjem utvrđeno da će dovesti karakteristike dobrog radnika. Zadatak djelatnika bio je da, također, na skali Likertovog tipa od 1 do 6 procjene poželjnost niza ishoda pri čemu pojedini od brojeva znače: 1 – izuzetno nepoželjan i 6 – izuzetno poželjan.

U svrhu analize podataka potrebne za rješavanje Problema 1 provedena je eksploratorna faktorska analiza kako bi se utvrdila faktorska struktura konstruirane skale. Za određivanje broja faktora korišteni su sljedeći kriteriji: 1. vrijednost karakterističnog korijena prelazi 1; 2. faktorska zasićenja prelaze 0.4; i 3. konceptualna interpretabilnost pojedinog faktora. Rezultati provedene eksploratorne faktorske analize je ekstrakcija 3 interpretabilna faktora i to s obzirom na ishode 2. reda čiji su karakteristični korijeni veći od 1.

Faktor 1 obuhvaća 20 čestica koje se odnose na *intrinzične ishode* 2. reda, a to su osjećaj sigurnosti, osobni rast i razvoj, pružanje dobre usluge, osjećaj uspjeha i poštovanje od ostalih kolega i kupaca (primjer čestice: „Dobro obavljen posao → Osobni rast i razvoj“). Cronbach-alpha koeficijent pouzdanosti unutarnje konzistencije za 1. faktor iznosi 0.97. Prosječna interkorelacija među česticama unutar faktora je 0.64. Postotak varijance objašnjen ovim faktorom iznosi 31.52%.

Faktor 2 obuhvaća 12 čestica koje se odnose na *ekstrinzične ishode* 2. reda, točnije povećanje plaće, unaprjeđenje i posebne nagrade ili priznanja (primjer čestice: „Dobro obavljen posao → Povećanje plaće“). Cronbach-alpha za 2. faktor iznosi 0.98. Prosječna interkorelacija među česticama unutar faktora je 0.8. Postotak varijance objašnjen ovim faktorom iznosi 27.19%.

Konačno, faktor 3 obuhvaća 8 čestica koje opisuju *autonomiju na poslu*, odnosno poštovanje od nadređenog i veće šanse za uvažavanje mog mišljenja (primjer čestice: „Dobro obavljen posao → Veće šanse za uvažavanje mog mišljenja“). Čestice koje obuhvaćaju ishod 1. reda „Poštovanje od ostalih zaposlenika i klijenata“ faktorskom analizom podijelio se na prvi i treći faktor. Zbog nešto veće saturacije na faktoru 1 odlučeno je da se izostavi iz faktora 3

iako se uočava sadržajna i interpretacijska sličnost s ostalim česticama trećeg faktora. Iako dio intrinzične motivacije, autonomiju je odlučeno izdvojiti kao zaseban faktor koji se odnosi na sadržajnost posla i varijabli koja u nešto većoj mjeri ovisi o sadržaju posla, ishodima, odnosno rezultatima rada pojedinca i politici unutar organizacije, a u nešto manjoj mjeri o načinu obavljanja posla. Cronbach-alpha koeficijent pouzdanosti unutarnje konzistencije za 3. faktor iznosi 0.96. Prosječna interkorelacija među česticama unutar faktora je 0.73. Postotak varijance koji objašnjava iznosi 13.15%. Rezultati faktorske analize prikazani su u *Prilogu 2*.

Korelacija između faktora intrinzičnih i ekstrinzičnih ishoda iznosi  $r = .78$ , između faktora intrinzičnih i ishoda povezanih s autonomijom iznosi  $r = .89$  te između faktora ekstrinzičnih i ishoda povezanih s autonomijom iznosi  $r = .68$ .

Varijable, korištene u svrhu rješavanja problema 2, definirane su na sljedeći način:

- INSTRUMENTALNOST:  $\sum$  instrumentalnost četiriju ishoda 1. reda / 4
- VALENCIJA:  $\sum$  ishodi pojedinog faktora /  $N$  čestica faktora
- MOTIVACIJSKA SNAGA: očekivanje x instrumentalnost x valencija svih ishoda



### 3.2.2. Spectorova skala radnog lokusa kontrole - SSRLK

(Slišković i sur., 2014) (eng. Spector Work Locus of Control WSLC, Spector, 1988)

Zbog važnosti radnog lokusa kontrole pri obavljanju posla i njegove povezanosti s ostalim aspektima na radnom mjestu, Spector (1998) razvija skalu sa 16 čestica koja mjeri generalizirano vjerovanje pojedinca u mogućnost kontrole na radnom mjestu. Pri tome, 8 čestica ispituje internalni lokus kontrole, odnosno vjerovanje pojedinca da on sam posjeduje kontrolu na radnom mjestu (npr. „Posao je onakav kakvim ga sam napraviš.“), dok ostalih 8 ispituje eksternalni lokus kontrole, odnosno vjerovanje da vanjski čimbenici imaju kontrolu nad događanjima na našem radnom mjestu (npr. „Sreća je glavni faktor po kojemu se razlikuju ljudi koji mnogo zarađuju od onih koji malo zarađuju.“). Zadatak ispitanih djelatnika je da na skali Likertovog tipa od 6 stupnjeva odrede stupanj slaganja sa svakom od navedenih tvrdnji pri čemu pojedini od brojeva znače: 1 - uopće se ne slažem i 6 - u potpunosti se slažem. Prvotni prijedlog autora bio je obrnuto bodovanje čestica internalnog lokusa kontrole i jednodimenzionalna struktura skale, odnosno jednog konačnog rezultata koji ukazuje na razinu eksternalnog vjerovanja pojedinca. Ipak, kasnija istraživanja utvrđuju dvofaktorsku strukturu iste, odnosno dviju nezavisnih dimenzija internalnog i eksternalnog lokusa kontrole pri čemu ukupni rezultat čini linearna kombinacija procjena ispitanika na svakoj od dvije subskale. Točnije, veći konačni rezultat na subskali internalnog lokusa kontrole ukazuje na višu razinu vjerovanja u vlastitu kontrolu na radnom mjestu i obrnuto, dok veći rezultat na subskali eksternalnog lokusa kontrole ukazuje na višu razinu vjerovanja u kontrolu vanjskih čimbenika na radnom mjestu i obrnuto. Pri validaciji skale na hrvatski jezik Slišković i sur. (2014) potvrđuju dvofaktorsku strukturu pri čemu mjera unutarnje konzistencije Cronbach-alfa iznosi 0.81 za subskalu internalnog i 0.88 za subskalu eksternalnog lokusa kontrole. U provedenom istraživanju, Cronbach-alfa koeficijent pouzdanosti za subskalu internalnog lokusa kontrole iznosi 0.75, dok za subskalu eksternalnog lokusa kontrole iznosi 0.91 što ukazuje na zadovoljavajuću pouzdanost mjera.

### **3.2.3. Skala opće samoefikasnosti – OSE**

(Ivanov i sur., 1998; Penezić i sur., 1998) (eng. General Self-Efficacy Scale GSE, Schwarzer i Jerusalem, 1995)

Opća samoefikasnost odnosi se na procjenu vjerovanja pojedinca u vlastite sposobnosti. Skala opće samoefikasnosti koju su razvili Schwarzer i Jerusalem (1995) jedan je od najkorištenijih instrumenata za ispitivanje samoefikasnosti koju je moguće primijeniti kao mjeru generaliziranog vjerovanja pojedinca o njegovom cjelokupnom funkcioniranju ili pak različitih aspekata života pojedinca, kao što je škola, socijalni odnosi ili u ovom slučaju radno mjesto, te vjerovanje u vlastitu sposobnost suočavanja s različitim stresnim situacijama. Iako je originalna verzija sadržavala 20 čestica, danas se koristi reducirana verzija s 10 čestica (npr. „Uvijek mogu riješiti teške probleme ako se dovoljno potrudim.“ ili „Lako mi se držati postavljenih ciljeva i ostvariti ih.“). Zadatak ispitanih djelatnika bio je da na skali Likertovog tipa od 6 stupnjeva odrede stupanj u kojem se svaka pojedina tvrdnja odnosi na njihova vjerovanja na radnom mjestu pri čemu pojedini od brojeva znače: 1 - uopće se ne odnosi na mene i 6 - u potpunosti se odnosi na mene. Ukupni rezultat čini linearna kombinacija procjena ispitanika pri čemu viši rezultat označava višu procjenu samoefikasnosti, a niži rezultat nižu procjenu samoefikasnosti. Reducirana verzija prevedena je na 33 jezika, a brojna istraživanja potvrdila su jednofaktorsku strukturu te utvrdila zadovoljavajući koeficijent unutarnje konzistencije Cronbach-alpha koji varira od 0.76 do 0.90. Skalu su na hrvatski adaptirali i validirali Ivanov i sur. (1998) te Penezić i sur. (1998), a koeficijent pouzdanosti Cronbach-alpha na uzorku hrvatskih ispitanika također se kretao između 0.75 i 0.90. U provedenom istraživanju, Cronbach-alpha koeficijent pouzdanosti za skalu je iznosio 0.94.

### 3.3. Postupak

Odmah pri planiranju predmeta istraživanja putem e-maila i telefonski kontaktirani su nadležni regionalni voditelji trgovačkih centara s područja Ličko-Senjske, Zadarske i Šibensko-Kninske županije te uprava trgovačkog lanca u svrhu davanja pristanka da zaposlenici organizacije sudjeluju u istraživanju. Osim toga, istraživanje je odobreno od strane Etičkog povjerenstva Odjela za psihologiju Sveučilišta u Zadru. Neposredno prije provedbe istraživanja, regionalni voditelji te uprava trgovačkih centara informirani su o svrsi i cilju istraživanja, o načinu prikupljanja podataka te etičkim pravilima prema kojima se svakom individualnom zaposleniku omogućuje u potpunosti dobrovoljno i anonimno sudjelovanje u istraživanju. Naglašeno je da će se podaci analizirati na grupnoj razini svih zaposlenika koji sudjeluju u istraživanju. Također, zagantirano je da se podaci koriste isključivo u istraživačke svrhe te da pristup istima ima isključivo istraživač. Nakon pristanka uprave i regionalnih voditelja na sudjelovanje u istraživanju, slijedio je odlazak u svaki pojedini prodajni centar. Prije dolaska u prodajni centar, istraživač je bio dužan kontaktirati nadležnog regionalnog voditelja koji je nadalje dolazak istraživača najavio svakom voditelju prodajnog centra. Istraživač je tada po dolasku u prodajni centar voditeljima centara dao usmenu uputu, način na koji je potrebno ispuniti i čuvati upitnike do prikupljanja upitnika te objasnio svrhu i cilj istraživanja. Upitnik je sadržavao i pismenu uputu koja je sadržavala svrhu provedbe istraživanja, e-mail adresu istraživača u slučaju bilo kakvih pitanja ili nejasnoća te napomenu da je istraživanje u potpunosti dobrovoljno i anonimno. Upitnici su u svakom centru postavljeni u prostorijama za odmor te su nakon podjele u istima ostajali po 5 dana kako bi što više djelatnika imalo vremena ispuniti upitnike. Djelatnici su upitnike ispunjavali samostalno, najčešće tijekom pauze, prije ili nakon odlaska na radno mjesto. Ispunjavanje upitnika trajalo je u prosjeku 15 minuta. Nakon ispunjavanja upitnika svaki je djelatnik upitnik ubacio u bijelu zatvorenu kutiju kojoj je isključivo istraživač imao pristup.

## 4. REZULTATI

U *Tablici 1* prikazani su deskriptivni pokazatelji i koeficijent pouzdanosti unutarnje konzistencije svih ispitivanih varijabli.

*Tablica 1* Deskriptivni podaci, pokazatelji raspodjele distribucije i Cronbach-alpha koeficijent samoefikasnosti, radnog lokusa kontrole i parametara motivacije

	<i>N</i>	Broj čestica	<i>M</i>	<i>SD</i>	Min	Max	Skew- ness	S.S.P.	Kur- tosis	K.S.P	<i>K-S</i>	Cronbach $\alpha$
<b>SAMOEFIKASNOST</b>												
Opća samoefikasnost	218	10	4.67	0.96	2	6	-0.47	0.16	-0.33	0.33	0.07	0.94
<b>RADNI LOKUS KONTROLE</b>												
Internalni lokus kontrole	217	8	4.25	0.83	2.14	6	-0.27	0.17	-0.56	0.33	0.07	0.76
Eksternalni lokus kontrole	217	8	3.8	1.23	1	6	-0.26	0.17	-0.6	0.33	0.06	0.91
<b>MOTIVACIJA</b>												
Očekivanje	218	1	4.71	1.24	1	6	-0.99	0.16	0.82	0.33	2.49	-
Instrumentalnost	218	40	4.04	1.08	1	6	-0.49	0.16	0.02	0.33	0.05	0.98
Valencija	218	10	4.97	0.89	1.5	6	-1.28	0.16	1.59	0.33	0.13*	0.91
Motivacijska snaga intrinzičnih ishoda	218	26	106.56	53.57	2.1	216	0.16	0.16	-0.71	0.33	0.05	0.90
Motivacijska snaga ekstrinzičnih ishoda	218	16	85.57	55.03	1	216	0.58	0.16	-0.52	0.33	0.11*	0.89
Motivacijska snaga ishoda autonomije na poslu	218	11	106.02	55.99	1	216	0.17	0.16	-0.77	0.33	0.05	0.91

Napomena: *N* - broj sudionika, *M* – aritmetička sredina, *SD* – standardna devijacija, S.S.P. – skewness standardna pogreška, K.S.P. – kurtosis standardna pogreška, *K-S* – Kolmogorov-Smirnov test

\* $p < .05$

Kao što je vidljivo iz *Tablice 1* rezultati Kolmogorov-Smirnov testa te vrijednosti indeksa asimetričnosti i spljoštenosti ukazuju na normalnu distribuciju rezultata gotovo svih varijabli čime su zadovoljeni osnovni preduvjeti korištenja daljnjih parametrijskih analiza, na rezultatima tih varijabli. Jedino rezultati varijabli valencija i motivacijske snage za postizanje ekstrinzičnih ishoda značajno odstupaju od normalne distribucije, međutim vrijednost indeksa asimetričnosti ne prelazi 3, a vrijednost indeksa spljoštenosti 10, što prema Klineu (2005) i dalje opravdava korištenje parametrijskih analiza rezultata i na istima.

Nakon što su potvrđeni preduvjeti za korištenje parametrijskih analiza, a u skladu s ciljem istraživanja, sljedeći korak u analizi rezultata je bio kategorizacija djelatnika s obzirom na razinu percipirane samoefikasnosti. Kategorije su određene prema prosječnoj vrijednosti odgovora svih djelatnika na Skali opće samoefikasnosti ( $M=4.67$ ,  $SD=0.93$ ) pri čemu je u obzir uzet i raspon rezultata na skali. Kategorija niske percipirane samoefikasnosti uključuje djelatnike čija se prosječna vrijednost odgovora na skali opće samoefikasnosti kreće od 2 do 4 (procjena da se tvrdnje na skali uglavnom ne odnosi na njih ili se samo donekle odnose na njih). Prosječni rezultat samoefikasnosti za ovu kategoriju iznosi  $M=3.46$ . Kategorija srednje samoefikasnosti uključuje odgovore djelatnika čija je prosječna vrijednost procjena samoefikasnosti između 4.1 i 5, odnosno u kojima djelatnici odgovaraju da se tvrdnje donekle ili uglavnom odnose na njih. Prosječna vrijednost samoefikasnosti za navedenu kategoriju je  $M=4.6$ . Posljednja, 3. kategorija visoke samoefikasnosti uključuje djelatnike čija je prosječna procjena na skali opće samoefikasnosti od 5.1 do 6, odnosno uključuje one djelatnike koji su najčešće odgovarali kako se tvrdnje u potpunosti odnose na njih. Prosječna samoefikasnost u ovoj kategoriji je  $M=5.6$ .

Hi-kvadrat testom utvrđeno je da se djelatnici različitih razina samoefikasnosti značajno ne razlikuju s obzirom na spol ( $\chi^2=90.01$ ,  $df=88$ ,  $p>0.05$ ). Također, analizom varijance utvrđeno je da se djelatnici s niskom, srednjom i visokom razinom percipirane samoefikasnosti ne razlikuju ni u dobi, ukupnom radnom stažu ili radnom stažu unutar trenutne organizacije. Rezultati su prikazan u *Tablici 2*.

*Tablica 2* Rezultati analiza varijance sociodemografskih podataka kod djelatnika različite razine percipirane samoefikasnosti

IZVOR VARIJABILITETA	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Dob	0.46	2/215	0.64
Ukupni radni staž	0.21	2/215	0.81
Radni staž u trenutnoj organizaciji	0.23	2 /215	0.80

\* $p<.01$

*Motivacijska snaga različitih tipova ishoda (intrinzični, ekstrinzični i radna autonomija) kod djelatnika s različito percipiranom razinom samoefikasnosti*

Za rješavanje Problema 1 korišteni su podaci dobiveni eksploratornom faktorskom analizom ishoda na temelju kojih su dobivena 3 interpretabilna faktora i to s obzirom na različite ishode (intrinzični i ekstrinzični ishodi te ishodi vezani uz autonomiju na poslu).

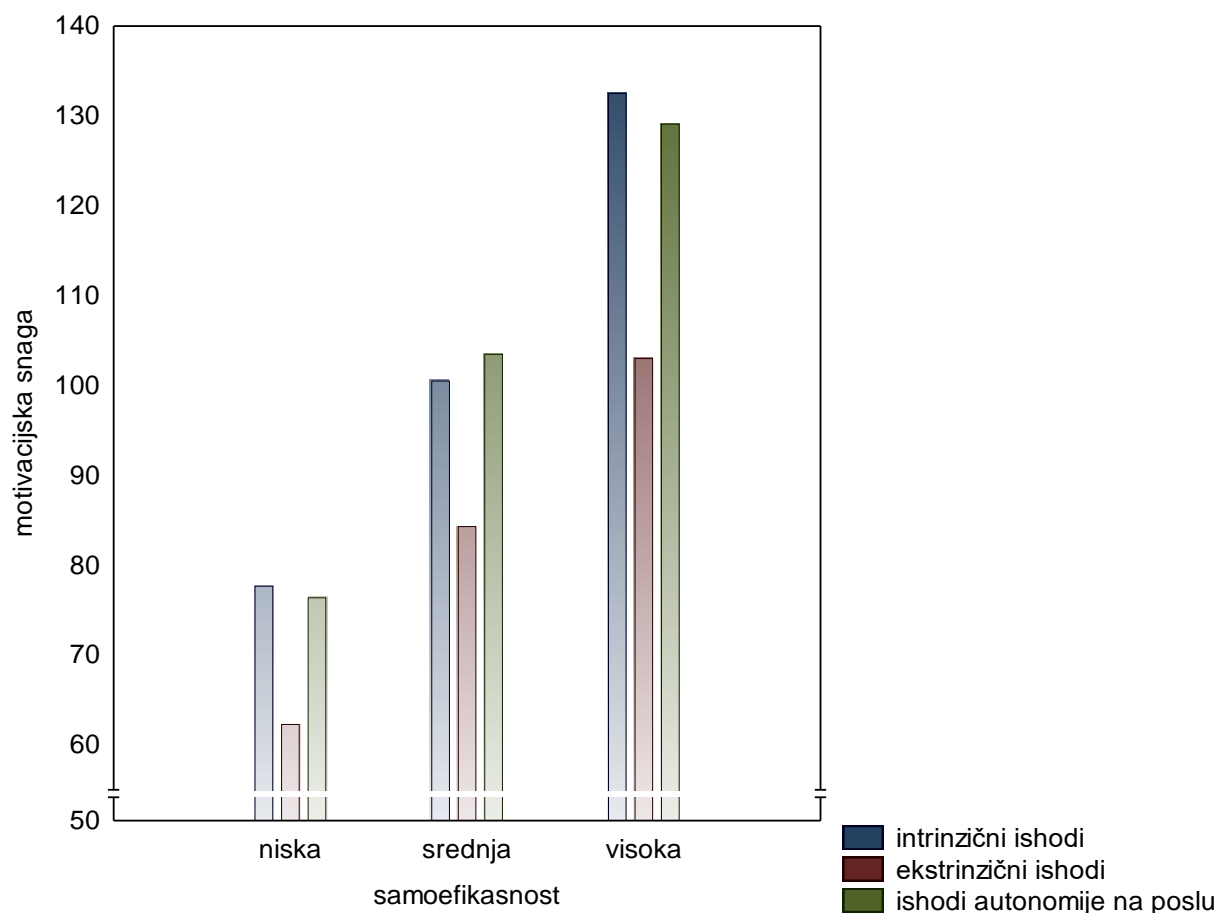
Kako bi se odgovorilo na prvi problem, odnosno utvrdile razlike u motivacijskoj snazi triju navedenih faktora kod djelatnika različite razine percipirane samoefikasnosti izračunata je analiza varijance s ponovljenim mjerenjima na faktoru ishoda. Rezultati su prikazani u *Tablici 3*.

*Tablica 3* Rezultati analize varijance motivacijske snage intrinzičnih, ekstrinzičnih i ishoda vezanih za autonomiju u radu kod djelatnika različite razine percipirane samoefikasnosti

IZVOR VARIJABILITETA	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	$\eta^2$
Vrsta ishoda	70.03	2/430	0.00*	0.25
Razina samoefikasnosti	17.60	2/215	0.00*	0.14
Vrsta ishoda x Razina samoefikasnosti	3.33	4/430	0.01*	0.03

\* $p < .01$

Analizom varijance je utvrđen značajan efekt vrste ishoda i razine samoefikasnosti na snagu motivacije, odnosno motivacijska snaga značajno se razlikuje s obzirom na vrste ishoda kao i razinu percipirane samoefikasnosti. Kako bi se provjerilo razlikuju li se međusobno sve vrste ishoda kod djelatnika različite razine samoefikasnosti provedena je post-hoc analiza Fisher LSD testom. Rezultati post-hoc testa pokazuju da se motivacijska snaga za postizanje intrinzičnih ishoda i ishoda vezanih uz autonomiju međusobno ne razlikuju, ali da su obje značajno više od motivacijske snage za postizanje ekstrinzičnih ishoda, i tako na sve tri razine percipirane samoefikasnosti. Osim toga, utvrđeno je da se sve tri grupe ispitanika razlikuju u motivacijskoj snazi za postizanje bez obzira o kojoj vrsti ishoda je riječ. Dakle, djelatnici s visokom percipiranom samoefikasnošću imaju značajno višu motivaciju za postizanjem svih vrsta ishoda u odnosu na djelatnike sa srednjom i niskom samoefikasnošću. Isto tako, djelatnici sa srednjom razinom percipirane samoefikasnosti imaju značajno višu motivaciju za postizanjem svih vrsta ishoda u odnosu na djelatnike s niskom samoefikasnošću. Rezultati post-hoc testa su prikazani u *Prilogu 3*. Smjer razlike vidljiv je na *Slici 5*.



Slika 5. Grafički prikaz rezultata motivacijske snage za postizanje različitih vrsta ishoda kod djelatnika različitih razina percipirane samoefikasnosti

Iz grafa je vidljivo da se motivacijska snaga za postizanje svih vrsta ishoda povećava povećanjem razine percipirane samoefikasnosti. Isto tako, vidljivo je da je motivacijska snaga za postizanje intrinzičnih ishoda i ishoda povezanih s autonomijom na poslu za djelatnike svih triju razina samoefikasnosti viša u odnosu na motivacijsku snagu za postizanje ekstrinzičnih ishoda.

Osim toga, rezultati analize varijance pokazuju statistički značajnu interakciju između vrste ishoda i razine percipirane samoefikasnosti na motivacijsku snagu (Tablica 3). Ipak, interakcija je rezultat neznačajno veće motivacijske snage za postizanje ishoda vezanih uz autonomiju na poslu u odnosu na motivacijsku snagu za postizanje intrinzičnih ishoda, i to kod grupe djelatnika sa srednjom razinom percipirane samoefikasnosti (Slika 5.).

Uzevši u obzir rezultate prethodne analize varijance sljedeći korak u analizi rezultata bio je provjeriti što je u osnovi razlika u motivacijskoj snazi različito samoefikasnih djelatnika, odnosno postoji li razlika u svim ili pojedinim elementima motivacije (očekivanju, instrumentalnosti i valencijama).



*Komponente motivacijske snage (očekivanje, instrumentalnost i valencije) i radni lokus kontrole kod djelatnika s različito percipiranom razinom samoefikasnosti*

Da bi se ispitalo razlikuju li se djelatnici različite razine percipirane samoefikasnosti u svojim očekivanjima, instrumentalnosti, valenciji ishoda i radnom lokusu kontrole izračunate su jednosmjerne analize varijance čiji su rezultati prikazani u *Tablici 4*.

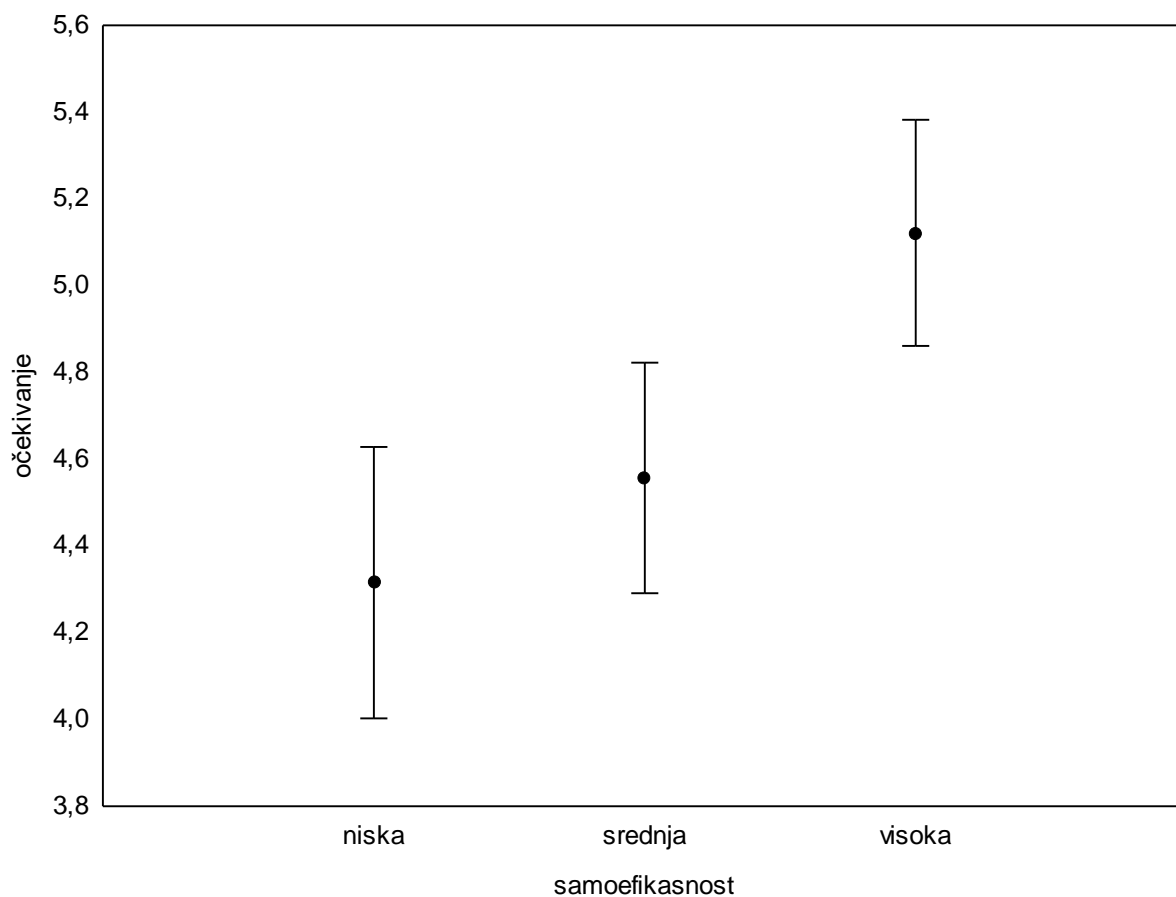
*Tablica 4* Rezultati analiza varijance nekih parametara skale očekivanja i radnog lokusa kontrole kod djelatnika različite razine percipirane samoefikasnosti

IZVOR VARIJABILITETA	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	$\eta^2$
Očekivanje	8.58*	2/215	0.00	0.07
Instrumentalnost**	8.15*	2/215	0.00	0.07
Valencija intrinzičnih ishoda	16.92*	2 /215	0.00	0.14
Valencija ekstrinzičnih ishoda	7.81*	2/215	0.00	0.07
Valencija ishoda autonomije na poslu	6.06*	2/215	0.00	0.05
Internalni lokus kontrole	18.37*	2/214	0.00	0.15
Eksternalni lokus kontrole	0.88	2/214	0.41	0.01

\* $p < .01$

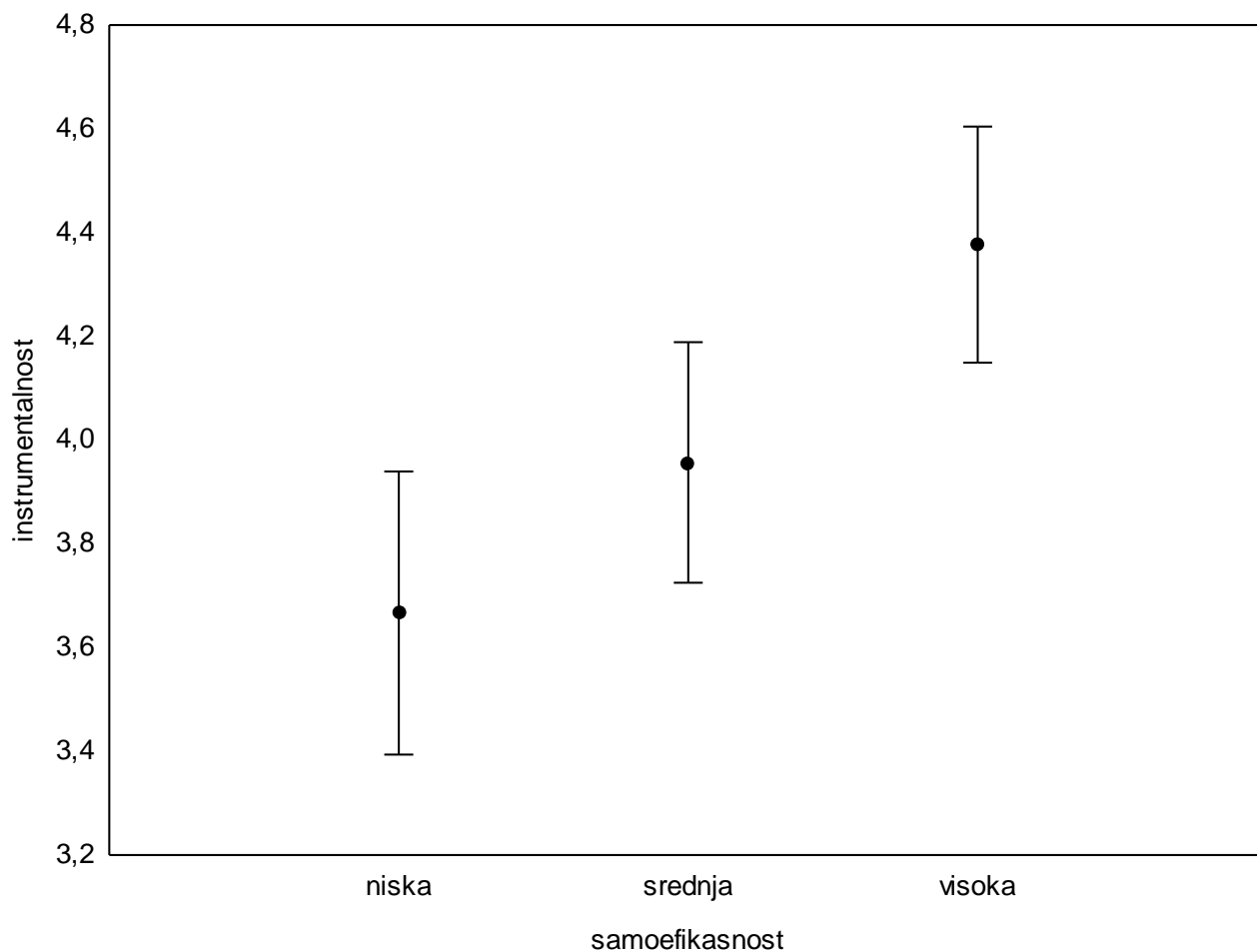
\*\* Instrumentalnost je izračunata iz svih 40 čestica jer su korelacije između pojedinih faktora, odnosno utvrđenih karakteristika dobrog radnika, izrazito visoke (*Prilog 2*) čime je opravdana jednofaktorska struktura instrumentalnosti.

Dobivena je statistički značajna razlika u očekivanju da ulaganje truda vodi dobroj izvedbi, očekivanju da bivanje dobrim radnikom dovodi do pozitivnih ishoda (instrumentalnosti), vrednovanju svih vrsta ishoda (valenciji) te internalnom radnom lokusu kontrole među djelatnicima različitih razina percipirane samoefikasnosti. Djelatnici različite razine samoefikasnosti jedino se ne razlikuju u eksternalnom lokusu kontrole. Razlike su vidljive na grafičkim prikazima od *Slike 6.* do *Slike 9.*



Slika 6. Grafički prikaz očekivanja kod djelatnika različitih razina percipirane samoeфикаsnosti

Iz *Slike 6.* je vidljivo da se očekivanja da trud dovede dobre izvedbe značajno razlikuje među djelatnicima različitih razina percipirane samoeфикаsnosti. Djelatnici s visokom razinom percipirane samoeфикаsnosti imaju značajno viša očekivanja u odnosu na djelatnike sa srednjom i niskom razinom percipirane samoeфикаsnosti, dok se djelatnici sa srednjom i niskom percipiranom samoeфикаsnošću međusobno ne razlikuju u očekivanjima. Rezultati provedenog Fisher LSD post-hoc testa prikazani su u *Prilogu 4.*

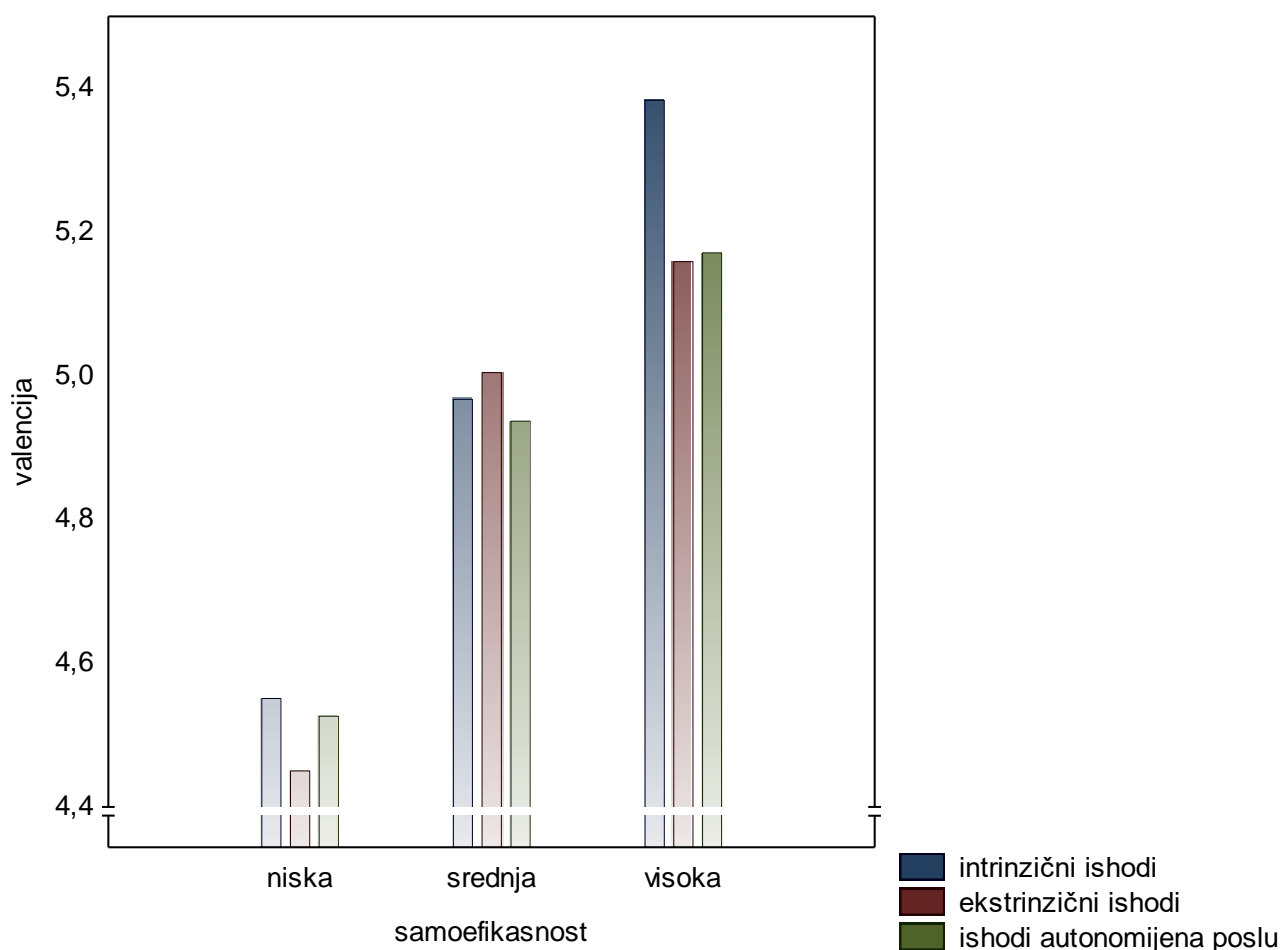


Slika 7. Grafički prikaz instrumentalnosti kod djelatnika različitih razina percipirane samoefikasnosti

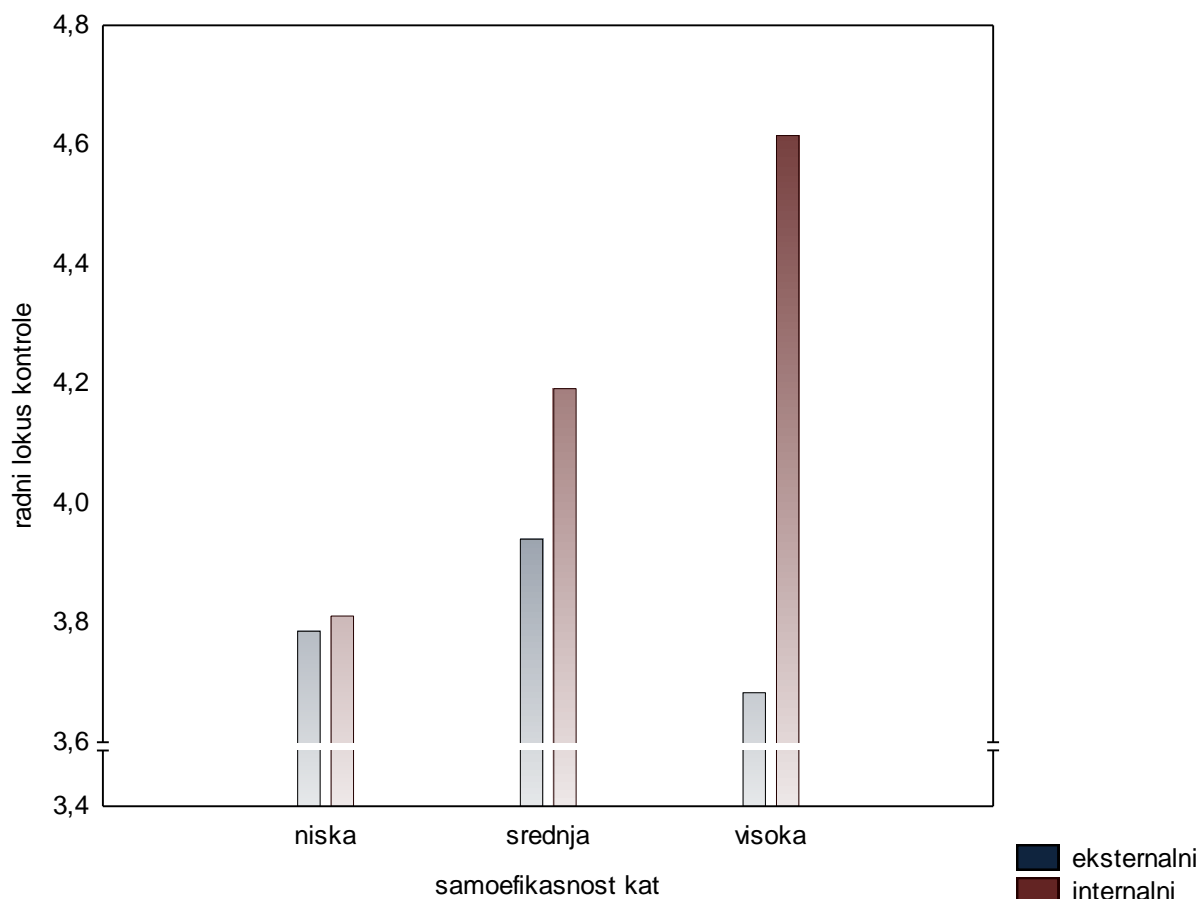
Iz *Slike 7.* je vidljivo da se očekivanje da karakteristike dobrog radnika dovode do pozitivnih ishoda, odnosno instrumentalnost, značajno razlikuje među djelatnicima različitih razina percipirane samoefikasnosti, što je potvrđeno Fisher LSD post-hoc testom (*Prilog 5*). Djelatnici s visokom razinom percipirane samoefikasnosti imaju značajno višu instrumentalnost u odnosu na djelatnike sa srednjom ili niskom razinom percipirane samoefikasnosti. Ipak, među djelatnicima srednje i niske razine percipirane samoefikasnosti nema značajne razlike u intrumentalnosti.

Kada je riječ o valencijama, sve tri analize varijance rezultiraju postojanjem statistički značajne razlike u važnosti različitih ishoda, odnosno valencije, među djelatnicima različitih razina percipirane samoefikasnosti (*Tablica 4*), točnije porastom samoefikasnosti raste i valencija svih vrsta ishoda (*Slika 8.*).

Kada je riječ o intrinzičnim ishodima, sve tri grupe djelatnika se međusobno razlikuju pri čemu sve viša razina percipirane samoefikasnosti znači značajno višu valenciju, odnosno vrijednost tih ishoda (*Prilog 6*). Što se tiče ekstrinzičnih (*Prilog 7*) i ishoda vezanih uz autonomiju (*Prilog 8*), djelatnici s niskom razinom percipirane samoefikasnosti daju značajno nižu valenciju ishodima u odnosu na one srednje i visoke razine percipirane samoefikasnosti, dok se te dvije grupe u nijednoj od dvije vrste ishoda međusobno ne razlikuju u valencijama ishoda. Radi lakše interpretabilnosti i usporedbe, rezultati svih triju analiza varijanci su prikazani na jednom grafičkom prikazu (*Slika 8.*).



*Slika 8.* Grafički prikaz valencija svih vrsta ishoda kod djelatnika različitih razina percipirane samoefikasnosti



Slika 9. Grafički prikaz radnog lokusa kontrole kod djelatnika različitih razina percipirane samoefikasnosti

Slika 9. prikazuje internalni i eksternalni lokus kontrole kod djelatnika s različitom razinom percipirane samoefikasnosti. Iz Tablice 3 je vidljivo da postoji statistički značajna razlika internalnog radnog lokusa kontrole među djelatnicima različite razine samoefikasnosti. Post-hoc testom, čiji su rezultati prikazani u *Prilogu 9*, je utvrđeno da se internalni radni lokus kontrole značajno razlikuje među sve tri kategorije djelatnika pri čemu porastom razine percipirane samoefikasnosti raste i internalni lokus kontrole. Ipak, među djelatnicima različite razine percipirane samoefikasnosti nema razlike u eksternalnom lokusu kontrole.

Dodatno, internalni lokus kontrole je značajno veći nego eksternalni lokus kontrole kod djelatnika visoke razine percipirane samoefikasnosti ( $F(1/214)=6.74, p<.01$ ), ali ne i kod ostale dvije grupe djelatnika. Matrica korelacija svih varijabli korištenih u istraživanju nalazi se u *Prilogu 10*.

## 5. RASPRAVA

Cilj ovog istraživanja bio je utvrditi razlikuju li se motivacijska snaga i neke odrednice motivacije sa stajališta teorije očekivanja kod različito samoeфикаsnih djelatnika u trgovini.

Samoeфикаsnost, kao sveopće prihvaćena odrednica ponašanja, se i danas često ispituje u različitim kontekstima i aspektima života, pa naravno i u radnoj domeni. Tako rezultati meta-analize Stojkovića i Luthansa (1998) potvrđuju da je samoeфикаsnost u višoj korelaciji s radnom izvedbom od bilo koje druge karakteristike zaposlenika (Ballout, 2009). S obzirom da je motivacija jedna od važnih determinanti radne izvedbe, logično je za pretpostaviti da bi se vjerovanje pojedinca u vlastitu sposobnost, kako se generalno definira samoeфикаsnost, mogla reflektirati na motivaciju zaposlenika. Kako se u ispitivanje motivacije u ovom istraživanju pošlo sa stajališta teorije očekivanja, motivacijska snaga je određena očekivanom vjerojatnosti postizanje cilja, što je u ovom istraživanju bio dobro obavljen posao, ali i o očekivanom vjerojatnosti ostvarenja određenih ishoda. Faktorskom analizom rezultata procjena instrumentalnosti (procjena da će dobro obavljen posao rezultirati određenim ishodima) je ekstrahirana u tri faktora: intrinzični ishodi, ekstrinzični ishodi i ishodi vezani uz autonomiju na poslu. Dakle u daljnjim analizama rezultata motivacijske snage uzimala se u obzir i vrsta ishoda.

Prvi problem odnosio se na ispitivanje razlike u motivacijskoj snazi različitih vrsta ishoda, te razlikuju li se djelatnici različite razine percipirane samoeфикаsnosti u motivacijskoj snazi za postizanje tih ishoda.

Polaznom hipotezom ovog istraživanja pretpostavljeno je da će motivacijska snaga intrinzičnih ishoda i ishoda vezanih uz autonomiju na poslu biti značajno veća u odnosu na motivacijsku snagu za postizanje ekstrinzičnih ishoda bez obzira o kojoj razini percipirane samoeфикаsnosti se radi. Rezultati istraživanja potvrđuju postavljenu hipotezu, odnosno utvrđen je značajan relativno velik efekt vrste ishoda na snagu motivacije u ovom istraživanju. Intrinzični ishodi i ishodi vezani za autonomiju posla imaju veću motivacijsku snagu nego ekstrinzični ishodi. Autonomija na poslu, iako vrsta intrinzičnog motivatora, u nešto većoj mjeri ovisi o sadržaju posla i situacijskim karakteristikama na poslu, odnosno stanju unutar organizacije, a u nešto manjoj mjeri o karakteristikama pojedinca i samim aktivnostima za razliku od drugih intrinzičnih motivatora, pa se vjerojatno stoga i izdvojila

kao poseban faktor. Ukoliko zaposlenik nema percepciju kontrole posla, točnije autonomije u svom poslu neće biti u mogućnosti biti nadalje intrinzično motiviran ni imati intrinzično zadovoljstvo (Malik i sur., 2015). Intrinzični ishodi, kao i ishodi koji omogućuju autonomiju u poslu pružaju osjećaj zadovoljstva, svrhovitosti i kompetentnosti uzrokovane samom aktivnosti i zaslugom pojedinca (Gist, 1987) te su zbog toga u ovom istraživanju, ali i mnogima prije, procijenjene kao izrazito važne. Lawler i Suttle (1973), također, navode da intrinzični ishodi imaju veću motivacijsku snagu nego ekstrinzični ishodi, a slične rezultate su dobili Twenge i sur. (2010) kod čak 16 507 ispitanika triju različitih generacija, generaciji BabyBoomera, generaciji X i generaciji milenijaca. Neka istraživanja pokazuju da ekstrinzični ishodi imaju veću motivacijsku snagu kada ovise o direktnoj učinkovitosti i izvedbi zaposlenika (Malik i sur., 2015). Moguće je da je razlog niže motivacijske snage za postizanje ekstrinzičnih u odnosu na intrinzične ishode u ovom istraživanju dobivena zbog sustava nagrađivanja u radnim organizacijama u kojima je provedeno istraživanje. Naime, svi djelatnici imaju jednaku osnovnu plaća bez obzira na učinak (osim voditelja poslovnice i posebnih odijela unutar centra), a čak ni posebne nagrade u obliku stimulacije ne ovise o učinkovitosti zaposlenika. Činjenica je da ekstrinzični ishodi nužno zahtijevaju povezanost između same aktivnosti i očite (vidljive/opipljive) nagrade do koje dovodi ta aktivnost (Malik i sur., 2015), a što nije moguće u radnim organizacijama u kojima nagrađivanje nije zasnovano na učinku. Poseban značaj se ekstrinzičnim nagradama daje u slučaju kada zaposlenik ostane zakinut za istu. Na primjer, ako zaposlenik ne dobije plaću za jedan mjesec, on će ju procijeniti kao mnogo vrijedniju u odnosu na mjesec kada je redovno primio zasluženu plaću. Dakle, važna odrednica motivacije je i dostupnost određenih vrsta nagrada unutar organizacije (Malik i sur., 2015), a dodatnim uvidom je utvrđeno da ova organizacija redovito isplaćuje plaću i dodjeljuje posebne nagrade zaposlenicima. Za razliku od toga, intrinzične nagrade nisu u potpunosti ovisne o organizaciji, što ih u manjoj mjeri čini dostižnima.

Druga pretpostavka u okviru prvog problema bila je da će djelatnici s višom razinom samoeфикаsnosti imati veću motivacijsku snagu za postizanjem svih vrsta ishoda u odnosu na osobe s nižom razinom percipirane samoeфикаsnosti. Analizom rezultata istraživanja potvrđena je i ova pretpostavka, odnosno utvrđen je jak efekt razine samoeфикаsnosti na snagu motivacije. Sve tri skupine djelatnika različite razine percipirane samoeфикаsnosti se međusobno značajno razlikuju u snazi motivacije, bez obzira na vrstu ishoda. Kod visoko samoeфикаsnih djelatnika je snaga motivacija najveća i to za sve tri vrste ishoda, a najmanja

snaga motivacija za sve tri vrste ishoda je kod nisko samoefikasnih djelatnika. Postavljanje ciljeva, očekivanje ostvarenja nekih ishoda i (ne)ostvarivanje istih u vremenu utječe na razinu samoefikasnosti (Locke i Latham, 2002). Bandura (1997) opisuje 3 procesa o kojima ovisi samoefikasnost: komunikaciji, generalizaciji i pojačavanju. Tako, na primjer, visoko samoefikasna osoba na temelju svojih i/ili tuđih iskustava o uspješnosti neke izvedbe evaluira sebe i koristi te informacije kako bi, resursima koje ima, došla do cilja. Dolaskom do cilja dodatno se povećava njezina razina samoefikasnosti ili se pak prethodno visoka samoefikasnost stabilizira. S druge strane, percipirana samoefikasnost utječe na razinu i vrstu ciljeva koje se postavljaju, na standarde izvedbe i strategije postizanja ciljeva (Bandura, 1991; Locke i Latham, 2002; Luszczynska i sur., 2005; Cervone i sur., 2011).

Nakon što je utvrđena razlika u snazi motivacije kod različito samoefikasnih djelatnika, trebalo je utvrditi je li ova razlika u snazi motivacije determinirana razlikama u nekoj od komponenti snage motivacije (očekivanje, instrumentalnost, valencija) ili u svim trima. Tako je drugi problem bio ispitati razlike u očekivanjima da maksimalni trud vodi do dobre izvedbe, i da će dobra izvedba dovesti do određenih ishoda (instrumentalnost), te razlike u važnosti pojedinih ishoda (valenciji) i radnom lokusu kontrole kod djelatnika s različitim razinom percipirane samoefikasnosti.

Pretpostavljeno je da će djelatnici s višom razinom percipirane samoefikasnosti s više sigurnosti očekivati da će dobro obaviti posao, te da će dobro obavljen posao rezultirati s pozitivnim ishodima u odnosu na djelatnike s nižom razinom percipirane samoefikasnosti, dok se nije očekivala razlika u važnosti ishoda među djelatnicima različitih razina percipirane samoefikasnosti.

Dobiveni rezultati istraživanja samo djelomično potvrđuju postavljenu hipotezu. Naime, djelatnici s visokom razinom samoefikasnosti imaju značajno viša očekivanja da ako ulože maksimalan trud mogu dobro obaviti posao, te da će ih tako dobro obavljen posao dovesti do pozitivnih ishoda (instrumentalnost) od preostale dvije skupine, odnosno djelatnika srednje i niske razine samoefikasnosti koje se međusobno ne razlikuju. Pojedinci s visoko percipiranom samoefikasnošću vjeruju u svoje mogućnosti, vjeruju u svoju kompetentnost za obavljanje različitih zadataka, te stoga lakše i češće prihvaćaju izazovne zadatke, dok oni s niskom samoefikasnošću sumnjaju u svoje mogućnosti i kompetentnost i unaprijed predviđaju neuspjeh i prihvaćaju poraz (Bandura i Locke, 2003). Takva očekivanja su u osnovi zatvorenog kruga u kojem osobe s visokom samoefikasnosti potvrđuju svoje



očekivanja uspjeha u brojnim aktivnostima, a oni s niskom samoefikasnosti neuspjeha, te i jedni i drugi u skladu s tim iskustvima formiraju očekivanja u budućim aktivnostima. Postoji bezbroj aktivnosti za koje čak znamo da, generalno, dovode do određenih ishoda, ali neće biti niti započete ukoliko osoba sumnja u svoju sposobnost da ju odradi. Osim toga, odluke o izvršavanju radnje i zaključci da će biti odrađena brže su procesirane kod osoba s visokom percepcijom samoefikasnosti, jer se pri tome ne obaziru na potencijalne dobitke i gubitke koje donosi poduzimanje akcije (Bandura i sur., 1999). Kod djelatnika sa srednjom razinom samoefikasnosti moguće je da je razlog niže razine očekivanja da mogu dobro obaviti posao ako se potrudu naprosto to što im nije dovoljno važno da dobro obave posao. Tome u prilog idu rezultati (dodatnih) analiza snage očekivanja. Snaga očekivanja odnosi se na umnožak očekivanja s valencijom očekivanja kako bi se pobliže ispitalo koliko je važno djelatnicima biti dobar radnik, odnosno dobro obaviti svoj posao. Rezultati analize varijance pokazuju značajnu razliku snage očekivanja kod djelatnika različito percipirane samoefikasnosti, točnije porast snage očekivanja porastom razine percipirane samoefikasnosti (*Prilog 11*). Dakle, vjerojatno djelatnici kojima nije osobito važno da dobro odrade svoj posao, tu činjenicu unaprijed uzimaju u obzir kod procjene očekivanja da će dobro odraditi posao ako ulože maksimalni napor, jer su svjesni da ne žele uložiti maksimalni napor bez obzira na vlastite resurse.

Ovi iskustveni mehanizmi povratne sprege između samoefikasnosti i motivacije vjerojatno su u osnovi i razlika u instrumentalnosti, odnosno kod visoko samoefikasnih djelatnika je vjerojatno dobro obavljen posao češće i stabilnije asociran s pozitivnim ishodima, što povratno utječe na sigurnija očekivanja da će dobro obavljen posao dovesti do pozitivnih ishoda, nego kod djelatnika sa srednjom i niskom razinom percipirane samoefikasnosti.

Ipak, ono što nije u skladu s postavljenom hipotezom jest efekt razine samoefikasnosti na valenciju ishoda. Djelatnici različite razine samoefikasnosti se međusobno razlikuju u važnosti (valenciji) intrinzičnih ishoda, pri čemu što je veća razina percipirane samoefikasnosti značajno je veća i važnost intrinzičnih ishoda, dok važnost ekstrinzičnih i ishoda vezanih uz autonomiju djelatnici s niskom razinom percipirane samoefikasnosti procjenjuju značajno nižom od djelatnika s višim razinama samoefikasnosti. Locke i Latham (2002) navode da gotovo svaka aktivnost može generirati implicitni interes za zadatke i za koje u početku nije postojala intrinzična motivacija. Ako je aktivnost izazovna i pruža pozitivnu povratnu informaciju o rezultatima i postizanju cilja

izaziva osjećaj zadovoljstva učinjenim i intrinzičnu motivaciju. Viša razina samoefikasnosti pretpostavlja postavljanje izazovnijih ciljeva, ali i frekventniju i pozitivniju povratnu informaciju, što je vjerojatno u osnovi razlika u važnosti intrinzičnih ishoda između različito samoefikasnih djelatnika. S druge strane, niska razina samoefikasnosti pretpostavlja postavljanje lakših ciljeva, a opetovana negativna povratna informacija o postignuću vjerojatno utječe na značajno manju važnost svih ishoda kod ovih djelatnika (Bandura, 1997).

Naposljetku, u sklopu drugog problema pretpostavljeno je da će se djelatnici različite razine samoefikasnosti razlikovati u internalnom radnom lokusu kontrole, u smislu da će višoj razini samoefikasnosti korespondirati i veći internalni lokus kontrole, dok se nije pretpostavljala razlika u eksternalnom lokusu kontrole među djelatnicima različite razine samoefikasnosti. Rezultati istraživanja u cijelosti potvrđuju hipotezu. Djelatnici visoke percipirane samoefikasnosti imaju značajno viši internalni lokus kontrole u odnosu na eksternalni. Rezultati ne iznenađuju s obzirom da samoefikasnost, kao i lokus kontrole, podrazumijevaju kognitivnu kontrolu vezanu uz ponašanje ili pak posljedice ponašanja. Oba konstrukta, kao i očekivanje, u određenoj mjeri ovise o prijašnjem iskustvu, povezana su s percepcijom kontrole događaja oko sebe, traženja resursa koji su im dostupni u datom trenutku i atribucijskim stilom te stoga ne iznenađuje povezanost među njima (Rothmann, 2001). Zaposlenici s internalnim lokusom kontrole samouvjereniji su, imaju bolje mentalno i fizičko zdravlje, manje su podložni stresu, motiviraniji su, ulažu više napora u svoju izvedbu te bolje odrađuju zadatke u odnosu na osobe s eksternalnim lokusom kontrole (Ashagi i Beheshtifar, 2015). Sve navedeno potkrepljuje utvrđenu razliku u razini internalnog i eksternalnog lokusa kontrole kod visoko samoefikasnih djelatnika. Moon i sur. (2009) te Ashagi i Beheshtifar (2015) izvještavaju o pozitivnoj povezanosti između višeg internalnog lokusa kontrole i samoefikasnosti kod zaposlenika različitih organizacija u odnosu na one kod koji imaju niži internalni lokus kontrole. Zaposlenici s izraženijim lokusom kontrole imaju i višu razinu percipirane samoefikasnosti te dobro kontroliraju svoje očekivanja vezana uz posao, vjeruju da njihove akcije imaju utjecaja na događaje oko njih i na ishode koji su im važni, lakše pronalaze resurse koji su im potrebni da odrade zadatak i riješe problem te se učinkovito nose s izazovima (Rothmann, 2001). Iako nema povezanosti između eksternalnog lokusa kontrole i samoefikasnosti, Ashagi i Beheshtifar (2015) utvrđuju kako je stupanj obrazovanja moderator odnosa samoefikasnosti i eksternalnog lokusa kontrole, pri čemu se eksternalni lokus kontrole smanjuje, a samoefikasnost povećava višim

stupnjem obrazovanja i obrnuto. Niska razina samoeфикаsnosti loše utječe na motivaciju zaposlenika, snižava želju za radom i ometa ostvarenje potpunog kognitivnog kapaciteta. Uz to, eksternalni lokus kontrole potiče vjerovanja kako ulaganje napora i djelovanje nemaju smisla s obzirom da akter nema utjecaja na ishode događaja, uspjehe ni neuspjehe. U tom slučaju je teže predvidjeti namjere i spremnost zaposlenika na akciju (Ashagi i Beheshtifar, 2015). Osim u radnim organizacijama, isti nalazi pronađeni su u ustanovama obrazovanja i zdravstva. Studenti s izraženijim internalnim lokusom kontrole pokazuju veću razinu percipirane samoeфикаsnosti u odnosu na one kod kojih je isti izražen u manjoj mjeri (Iskender i Akin, 2010). Pomičući fokus s eksternalnih izvora kontrole na internalne, dolazi do dodatnog povećanja samoeфикаsnosti (Hormozi, 2007; Alias i sur., 2012). Isto tako, u istraživanju životnog stila kod starijih osoba pokazala se još jednom pozitivna povezanost između internalnog okusa kontrole, opće samoeфикаsnosti i poželjnog zdravstvenog ponašanja poput zdrave prehrane, brige o zdravlju, tjelovježbe, kontrole stresa i sličnih zdravih navika, dok nije pronađena povezanost između eksternalnog lokusa kontrole, samoeфикаsnosti i zdravstvenih navika. Gotovo jednak udio ispitanika s izraženijim eksternalnim lokusom kontrole ukazivao je na visoku i nisku razinu samoeфикаsnosti što ukazuje kako takvi ispitanici vjerojatno ne razumiju važnost zdravog stila života, ne vjeruju kako mogu utjecati na zdravstvene ishode ili ne vjeruju da su sposobni voditi zdravi stil života (Waller i Bates, 1992).

Zaključno, moglo bi se reći da je u osnovi razlika u motivacijskoj snazi između djelatnika različite razine samoeфикаsnosti ujedno razlika u svim komponentama motivacije (očekivanju, instrumentalnosti i valenciji) kada su u pitanju visoko samoeфикаsni djelatnici. Takvi djelatnici imaju jaka uvjerenja u svoje sposobnosti i mogućnosti da mobiliziraju sve svoje resurse, ulože trud i odrede smjerove i načine djelovanja koji su potrebni za ispunjavanje danih radnih zahtjeva. Međutim, kada su u pitanju djelatnici s nižim razinama samoeфикаsnosti (srednja i niska razina) razlike u razini motivacijske snage prvenstveno su determinirane valencijama ishoda prve (koliko mi je važno biti dobar radnik/dobro odraditi posao) i druge razine (koliko su mi važni: intrinzični ishodi, autonomija u poslu i ekstrinzični ishodi).

## **5.1. Nedostatci istraživanja i preporuke za buduća istraživanja**

Nedostatak istraživanja koji se ponajprije nameće je taj što se svi dobiveni rezultati temelje na samoprocjeni djelatnika. Nekoliko dana od podjele upitnika, vrlo mali broj djelatnika je ispunio upitnike stoga su dobili dodatni podsjetnik i zamolbu regionalnog voditelja da ukoliko žele imaju još nekoliko dana da ispune upitnik. Iz toga je moguće pretpostaviti da djelatnici, uglavnom, nisu bili motivirani za ispunjavanje upitnika te da su odgovori moguće socijalno poželjni, da su upitnici ispunjavani grupno ili uz nedostatak interesa i pažnje. Osim toga, moguća je da su pojedinci pristrani prema organizaciji pa daju bolje procjene od onih koje su realistične ili da zbog osobnog nezadovoljstva daju lošije procjene od realističnih. Nadalje, u istraživanju su sudjelovali zaposlenici samo jedne radne organizacije, a koju većinom čine žene. Iako se radna klima razlikuje unutar svakog centra, svi ispitani djelatnici rade u istim radnim uvjetima i imaju istog poslodavca zbog čega je teško generalizirati podatke za cjelokupnu radnu populaciju.

Ono što bi istraživanje odvelo u sasvim novom smjeru je mjera stvarne radne učinkovitosti i ponašanja na poslu. Na taj način bi se provjerila vjerodostojnost samoprocjena, utvrdila povezanost stvarne efikasnosti i percipirane samoefikasnosti, kao i povezanost snage očekivanja i snage motivacije sa stvarnim karakteristikama radnika i stvarnim ulaganjem truda. Osim toga, bilo bi zanimljivo provjeriti podudaranje samoprocjena pojedinog zaposlenika s procjenama poslovođe i ostalih zaposlenika kako bi se provjerila razlika u samoprocjenama i procjenama od strane ostatka radne organizacije (npr. razlike i podudaranja u (samo)procjenama što pojedinca motivira u većoj mjeri, intrinzične ili ekstrinzične nagrade).

## 6. ZAKLJUČAK

1. Rezultati pokazuju da je motivacijska snaga za postizanje intrinzičnih ishoda i ishoda vezanih uz autonomiju veća u odnosu na motivacijsku snagu za postizanje ekstrinzičnih ishoda na svim razinama percipirane samoefikasnosti. Osim toga, djelatnici s visokom razinom percipirane samoefikasnosti imaju značajno veću motivacijsku snagu za postizanje svih vrsta ishoda u odnosu na djelatnike sa srednjom ili niskom razinom percipirane samoefikasnosti. Djelatnici srednje razine percipirane samoefikasnosti, pak, imaju značajno veću motivacijsku snagu za postizanjem svih vrsta ishoda u odnosu na one s niskom razinom percipirane samoefikasnosti.

2. Analizama komponenti motivacijske snage utvrđeno je da djelatnici s visokom razinom percipirane samoefikasnosti imaju veća očekivanja da trud vodi dobroj izvedbi te da bivanje dobrim radnikom vodi određenim ishodima (instrumentalnost) u odnosu na djelatnike sa srednjom i niskom razinom percipirane samoefikasnosti, dok se te dvije grupe međusobno ne razlikuju. Kada je riječ o intrinzičnim ishodima, djelatnici svih triju grupa se međusobno razlikuju u valenciji tih ishoda pri čemu viša razina percipirane samoefikasnosti znači višu valenciju tih ishoda. Nadalje, u slučaju ekstrinzičnih i ishoda vezanih uz autonomiju, djelatnici s niskom razinom percipirane samoefikasnosti daju značajno nižu valenciju tim ishodima u odnosu na one srednje i visoke razine percipirane samoefikasnosti. Naposljetku, utvrđeno je da se sve tri grupe djelatnika razlikuju u internalnom radnom lokusu kontrole pri čemu djelatnici s visokom razinom percipirane samoefikasnosti imaju značajno viši internalni lokus kontrole od ostale dvije grupe, dok djelatnici srednje razine percipirane samoefikasnosti imaju viši internalni lokus u odnosu na djelatnike s niskom razinom percipirane samoefikasnosti, ali i da je internalni lokus kontrole veći u odnosu na eksternalni kod djelatnika visoko percipirane samoefikasnosti.

## 7. LITERATURA

- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior 1. *Journal of applied social psychology*, 32(4), 665-683.
- Alias, M., Akasah, Z. A. i Kesot, M. J. (2012). Self-efficacy, locus of control and attitude among engineering students: Appreciating the role of affects in learning efforts. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 56, 183-190.
- Ambrose, M. L. i Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 231-292.
- April, K. A., Dharani, B. i Peters, K. (2012). Impact of locus of control expectancy on level of well-being. *Review of European Studies*, 4(2), 124-137.
- Ashagi, M. M. i Beheshtifar, M. (2015). The relationship between locus of control (internal-external) and self-efficacy beliefs of Yazd University of Medical Sciences. *International Journal of Engineering and Applied Sciences*, 2(8), 72-76.
- Ballout, H.I. (2009). Career commitment and career success: moderating role of self-efficacy. *Career Development International*, 14(7), 655-670.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986). Fearful expectations and avoidant actions as coeffects of perceived self-inefficacy. *American Psychologist*, 41(12), 1389–1391
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 248-287.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W.H. Freeman.
- Bandura, A. (2009). *Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Bandura, A., Freeman, W. H. i Lightsey, R. (1999). Self-efficacy: *The exercise of control*. *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 13(2), 158-166.
- Bandura, A. i Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87–99.

- Barba-Sánchez, V. i Atienza-Sahuquillo, C. (2017). Entrepreneurial motivation and self-employment: evidence from expectancy theory. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(4), 1097-1115.
- Bezinović, P. (1988). Teorija samoefikasnosti: pokušaj objašnjenja. *Papers on Philosophy, Psychology, Sociology and Pedagogy*, 27(4), 105-114.
- Breeding, R. R. (2008). Empowerment as a function of contextual self-understanding: The effect of work interest profiling on career decision self-efficacy and work locus of control. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 51(2), 96-106.
- Cervone, D., Mor, N., Orom, H., Shadel, W. G. i Scott, W. D. (2011). *Self-efficacy beliefs and the architecture of personality: On knowledge, appraisal, and self-regulation*. New York: Guilford Press.
- Cherian, J. i Jacob, J. (2013). Impact of self-efficacy on motivation and performance of employees. *International journal of business and management*, 8(14), 80-88.
- Chiaburu, D. S. i Lindsay, D. R. (2008). Can do or will do? The importance of self-efficacy and instrumentality for training transfer. *Human Resource Development International*, 11(2), 199-206.
- Chiang, C. F. i Jang, S. S. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 313-322.
- Chowdhury, M. S. i Shahabuddin, A. M. (2007). Self-Efficacy, Motivation and Their Relationship to Academic Performance of Bangladesh College Students. *College Quarterly*, 10(1), 1-9.
- Çınar, O., Bektaş, Ç. i Aslan, I. (2011). A motivation study on the effectiveness of intrinsic and extrinsic factors. *Economics & Management*, 16(5), 690-695.
- De Simone, S. (2015). Expectancy value theory: Motivating health care workers. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(2), 19-23.
- Ellingson, J. E. i McFarland, L. A. (2011). Understanding faking behavior through the lens of motivation: An application of VIE theory. *Human Performance*, 24(4), 322-337.
- Erbin-Rosemann, M. A. i Simms, L. M. (1997). Work locus of control: the intrinsic factor behind empowerment and work excitement. *Nursing economics*, 15(4), 183-191.

- Ferris, K. R. (1977). A test of the expectancy theory of motivation in an accounting environment. *Accounting review*, 605-615.
- Fu, F. Q., Richards, K. A., Hughes, D. E. i Jones, E. (2010). Motivating Salespeople to Sell New Products: The Relative Influence of Attitudes, Subjective Norms, and Self-Efficacy. *Journal of Marketing*, 74(6), 61–76.
- Galvin, B. M., Randel, A. E., Collins, B. J. i Johnson, R. E. (2018). Changing the focus of locus (of control): A targeted review of the locus of control literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 820-833.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of management review*, 12(3), 472-485.
- Gist, M. E. i Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *The Academy of Management Review*, 17(2), 183–211
- Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B. i Amabile, T. M. (2015). Extrinsic and intrinsic motivation. *Wiley encyclopedia of management*, 1-4.
- Hormozi, M. (2007). Role and characteristics of individual students' progress PNU. *The Journal of Educational Psychology*, 2(8), 72-76.
- Isaac, R. G., Zerbe, W. J. i Pitt, D. C. (2001). Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. *Journal of managerial issues*, 212-226.
- Iskender, M. i Akin, A. (2010). Social self-efficacy, academic locus of control, and internet addiction. *Computers & Education*, 54(4), 1101-1106.
- Ivanov, L., Penezić, Z. i Gregov, Lj. (1998). Relacije usamljenosti i samoefikasnosti s nekim osobnim varijablama. *Radovi-Razdio FPSP*, 37(14), 53-66.
- Judge, T. A. i Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A. i Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of applied psychology*, 92(1), 107-127.



- Kardum, I., Hudek-Knežević, J. i Krapić, N. (2016). Locus kontrole i tjelesno zdravlje. *Klinička psihologija*, 9, 271-292.
- Kehr, H. M. (2004). Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition. *Academy of management review*, 29(3), 479-499.
- Kline, R.B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kulenović, A. (1987). *Salijentnost uloga u kontekstu teorije očekivanja*. Doktorska disertacija. Filozofski fakultet u Zagrebu: Zagreb.
- Kuusisto, K., Knuuttila, V. i Saarnio, P. (2011). Clients' self-efficacy and outcome expectations: Impact on retention and effectiveness in outpatient substance abuse treatment. *Addictive Disorders & Their Treatment*, 10(4), 157-168.
- Lawler, E. E. i Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations: A journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28.
- Lawler, E. E. i Suttle, J. L. (1973). Expectancy theory and job behavior. *Organizational behavior and human performance*, 9(3), 482-503.
- Lacković-Grgin, K. i Penezić, Z. (2018). *Ličnost: razvojno psihološka perspektiva*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Lefcourt, H. M. (2014). *Locus of control: Current 52rend sin theory & research*. Psychology Press.
- Locke, E. A. i Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705-717.
- Locke, E. A., Motowidlo, S. J. i Bobko, P. (1986). Using self-efficacy theory to resolve the conflict between goal-setting theory and expectancy theory in organizational behavior and industrial/organizational psychology. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 328–338.
- Lunenburg, F. C. (2011). Self-efficacy in the workplace: Implications for motivation and performance. *International journal of management, business, and administration*, 14(1), 1-6.

- Luszczynska, A., Scholz, U. i Schwarzer, R. (2005). The general self-efficacy scale: multicultural validation studies. *The Journal of psychology*, 139(5), 439-457.
- Maddux, J. E., Sherer, M. i Rogers, R. W. (1982). Self-efficacy expectancy and outcome expectancy: Their relationship and their effects on behavioral intentions. *Cognitive therapy and research*, 6(2), 207-211.
- Malik, M. A. R., Butt, A. N. i Choi, J. N. (2015). Rewards and employee creative performance: Moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 59-74.
- Markovinović, A. (2017). *Organizacijska klima koja potiče učenje i radna samoeфикаsnost kao prediktori zadovoljstva poslom*. Zagreb: Filozofski fakultet. Diplomski rad.
- Mathibe, I. (2008). Expectancy theory and its implications for employee motivation. *Academic Leadership: The Online Journal*, 6(3)-8.
- Mikelić, G. (2019). *Stres kod osoba na rukovoditeljskim pozicijama*. Sveučilište u Zadru: Odsjek za psihologiju. Diplomski rad.
- Moon, S. O., 'Hea, E. L., Grothe, K. B., Boudreaux, E., Bodenlos, J. S., Wallston, K. i Brantley, P. J. (2009). The interaction of locus of control, self-efficacy, and outcome expectancy in relation to HbA1c in medically underserved individuals with type 2 diabetes. *Journal of behavioral medicine*, 32(1), 106-117.
- Ng, T. W., Sorensen, K. L. i Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(8), 1057-1087.
- Nikhil, S. i Arthi, J. (2018). Role of perceived organizational support in augmenting self-efficacy of employees. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 7(1), 20-26.
- Oliver, J. E., Jose, P. E. i Brough, P. (2006). Confirmatory factor analysis of the work locus of control scale. *Educational and psychological measurement*, 66(5), 835-851.
- Parijat, P. i Bagga, S. (2014). Victor Vroom's expectancy theory of motivation—An evaluation. *International Research Journal of Business and Management*, 7(9), 1-8.

- Penezić, Z., Ivanov, L. i Proroković, A. (1998). Samoefikasnost i perfekcionizam kod studenata: Pokušaj psihometrijske provjere korištenih skala. *Radovi-Razdio FPSP*, 37(14), 67-80.
- Pintrich, P. R. (2003). A Motivational Science Perspective on the Role of Student Motivation in Learning and Teaching Contexts. *Journal of Educational Psychology*, 95(4), 667–686.
- Porter, L. W., Bigley, G. A. i Steers, R. M. (2003). *Motivation and work behavior*. McGraw-Hill, Irwin.
- Porter, L. W. i Lawler, E. E. (1968). What Job Attitudes Can Tell Us About Employee Motivation. *Harvard Business Review*, 46(1), 118-126.
- Quratulain, S., Khan, A. K., Sabharwal, M. i Javed, B. (2021). Effect of self-efficacy and instrumentality beliefs on training implementation behaviors: Testing the moderating effect of organizational climate. *Review of Public Personnel Administration*, 41(2), 250-273.
- Roberts, J. A., Lapidus, R. S. i Chonko, L. B. (1997). Salespeople and Stress: The Moderating Role of Locus of Control on Work Stressors and Felt Stress. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 93–108.
- Rothmann, S. (2001). Sense of coherence, locus of control, self-efficacy and job satisfaction. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 4(1), 41-65.
- Schunk, D. H. (1989). Self-efficacy and achievement behaviors. *Educational psychology review*, 1(3), 173-208.
- Schwarzer, R. i Jerusalem, M. (1995). Optimistic self-beliefs as a resource factor in coping with stress. *In Extreme stress and communities: Impact and intervention*, 159-177.
- Schwoerer, C. E., May, D. R., Hollensbe, E. C. i Mencl, J. (2005). General and specific self-efficacy in the context of a training intervention to enhance performance expectancy. *Human resource development quarterly*, 16(1), 111-129.
- Slišković, A., Gregov, Lj. i Tokić, A. (2014). Spectorova skala radnog lokusa kontrole. *Zbirka psihologijskih skala i upitnika*, 7, 57-63.

- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1005–1016.
- Spector, P. E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of occupational psychology*, 61(4), 335-340.
- Spector, P. E. i sur. (2002). Locus of control and well-being at work: how generalizable are western findings?. *Academy of Management Journal*, 45(2), 453-466.
- Steel, P. i König, C. J. (2006). Integrating theories of motivation. *Academy of management review*, 31(4), 889-913.
- Stojakovic, A. D. i Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240-261.
- Thompson, C. L., Kuah, A. T., Foong, R. i Ng, E. S. (2020). The development of emotional intelligence, self-efficacy, and locus of control in Master of Business Administration students. *Human Resource Development Quarterly*, 31(1), 113-131.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. i Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.
- Vaughan-Johnston, T. I. i Jacobson, J. A. (2020). Self-efficacy theory. *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences: Models and Theories*, 375-379.
- Van Eerde, W. i Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575–586.
- Vlahek, I. (2008). *Samoeĝikasnost, potreba za spoznajom i uĉinak na testu iz statistike*. Zagreb: Filozofski fakultet. Diplomski rad.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Waller, K. V. i Bates, R. C. (1992). Health locus of control and self-efficacy beliefs in a healthy elderly sample. *American Journal of Health Promotion*, 6(4), 302-309.

- Walker, Q. D. (2010). *An investigation of the relationship between career maturity, career decision self-efficacy, and self-advocacy of college students with and without disabilities*. The University of Iowa. Doctoral thesis.
- Wang, G. i Netemeyer, R. G. (2002). The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy, and Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 217–228
- Wang, Q., Bowling, N. A. i Eschleman, K. J. (2010). A meta-analytic examination of work and general locus of control. *Journal of applied Psychology*, 95(4), 761-768.
- Williams, D. M. (2010). Outcome expectancy and self-efficacy: Theoretical implications of an unresolved contradiction. *Personality and Social Psychology Review*, 14(4), 417-425.
- Wilski, M., Chmielewski, B. i Tomczak, M. (2015). Work locus of control and burnout in Polish physiotherapists: The mediating effect of coping styles. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 28(5), 875-889.
- Zarevski, P., Marušić, A. i Vranić, A. (2002). Proaktivnost i lokus kontrole u menadžera. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 11(4-5 (60-61)), 659-680.

## 8. PRILOZI

*Prilog 1* Prikaz rezultata Pearsonovog koeficijenta korelacije među karakteristikama dobrog radnika (ishodima 1. reda)

	Dobro obavljen posao	Suradnja	Odgovornost	Profesionalnost
Dobro obavljen posao		.987*	.991*	.99*
Suradnja	.987*		.986*	.987*
Odgovornost	.991*	.986*		.99*
Profesionalnost	.99*	.987*	.99*	

\*p<.01

Prilog 2 Rezultati eksploratorne faktorske analize skale očekivanja

Čestice	Intrinzični ishodi	Ekstrinzični ishodi	Ishodi autonomije na poslu
1. Suradnja → Poštovanje od ostalih kolega i kupaca	.48		
2. Profesionalnost → Osjećaj sigurnosti	.54		
3. Dobro obavljen posao → Pružanje dobre usluge	.70		
4. Profesionalnost → Osjećaj uspjeha	.62		
5. Suradnja → Pružanje dobre usluge	.75		
6. Dobro obavljen posao → Osobni rast i razvoj	.71		
7. Suradnja → Osjećaj uspjeha	.78		
8. Dobro obavljen posao → Poštovanje od ostalih zaposlenika i kupaca	.63		
9. Odgovornost → Poštovanje od ostalih zaposlenika i kupaca	.63		
10. Profesionalnost → Pružanje dobre usluge	.74		
11. Suradnja → Osobni rast i razvoj	.76		
12. Odgovornost → Osjećaj sigurnosti	.75		
13. Dobro obavljen posao → Osjećaj sigurnosti	.76		
14. Odgovornost → Pružanje dobre usluge	.79		
15. Profesionalnost → Poštovanje od ostalih zaposlenika i kupaca	.64		
16. Dobro obavljen posao → Osjećaj uspjeha	.81		
17. Odgovornost → Osobni rast i razvoj	.76		
18. Suradnja → Osjećaj sigurnosti	.70		
19. Odgovornost → Osjećaj uspjeha	.81		
20. Profesionalnost → Osobni rast i razvoj	.78		
21. Dobro obavljen posao → Unaprjeđenje		.70	
22. Odgovornost → Posebne nagrade i priznanja		.82	
23. Odgovornost → Povećanje plaće		.81	
24. Profesionalnost → Posebne nagrade i priznanja		.86	
25. Profesionalnost → Povećanje plaće		.88	
26. Suradnja → Posebne nagrade i priznanja		.81	

27. Profesionalnost → Unaprjeđenje	.79		
28. Suradnja → Povećanje plaće	.89		
28. Suradnja → Unaprjeđenje	.87		
30. Dobro obavljen posao → Posebne nagrade i priznanja	.90		
31. Odgovornost → Unaprjeđenje	.82		
32. Dobro obavljen posao → Povećanje plaće	.89		
33. Suradnja → Poštovanje od nadređenoga			.68
34. Odgovornost → Veće šanse za uvažavanje mog mišljenja			.64
35. Dobro obavljen posao → Veće šanse za uvažavanje mog mišljenja			.56
36. Odgovornost → Poštovanje od nadređenoga			.64
37. Dobro obavljen posao → Poštovanje od nadređenoga			.61
38. Profesionalnost → Poštovanje od nadređenoga			.64
39. Profesionalnost → Veće šanse za uvažavanje mog mišljenja			.57
40. Suradnja → Veće šanse za uvažavanje mog mišljenja			.54
<hr/>			
Postotak objašnjene varijance	31.52%	27.19%	13.15%
<hr/>			



*Prilog 3* Prikaz rezultata Fisher LSD post-hoc testa u svrhu utvrđivanja razlike motivacijske snage postizanja intrinzičnih i ekstrinzičnih ishoda te ishoda vezanih uz autonomiju na poslu među djelatnicima različitih razina percipirane samoefikasnosti

		Samoefikasnost		
		niska	srednja	visoka
Intrinzični ishodi 2. reda	Ekstrinzični ishodi 2. reda	0.000*	0.000*	0.000*
	Autonomija na poslu	0.734	0.356	0.28
Ekstrinzični ishodi 2. reda	Intrinzični ishodi 2. reda	0.000*	0.000*	0.000*
	Autonomija na poslu	0.000*	0.000*	0.000*
Autonomija na poslu	Intrinzični ishodi 2. reda	0.734	0.356	0.28
	Ekstrinzični ishodi 2. reda	0.000*	0.000*	0.000*

\*p<.05

*Prilog 4* Prikaz rezultata Fisher LSD post-hoc testa u svrhu utvrđivanja razlike očekivanja kod djelatnika triju razina percipirane samoefikasnosti

Samoefikasnost	{1}	{2}	{3}
	4.31	4.56	5.12
niska		.248	.000*
srednja	.248		.003*
visoka	.000*	.003*	

\*p<.01

*Prilog 5* Prikaz rezultata Fisher LSD post-hoc testa u svrhu utvrđivanja razlika instrumentalnosti kod djelatnika triju razina percipirane samoefikasnosti

Samoefikasnost	{1}	{2}	{3}
	3.67	3.96	4.38
niska		.111	.000*
srednja	.111		.012*
visoka	.000*	.012*	

\*p<.05

*Prilog 6* Prikaz rezultata Fisher LSD post-hoc testa u svrhu utvrđivanja razlike valencije intrinzičnih ishoda kod djelatnika triju razina percipirane samoefikasnosti

Samoefikasnost	{1}	{2}	{3}
	4.55	4.97	5.38
niska		.005*	.000*
srednja	.005*		.002*
visoka	.000*	.002*	

\*p<.01

*Prilog 7* Prikaz rezultata Fisher LSD post-hoc testa u svrhu utvrđivanja razlike valencije ekstrinzičnih ishoda kod djelatnika triju razina percipirane samoefikasnosti

Samoefikasnost	{1}	{2}	{3}
	4.45	5.00	5.16
niska		.003*	.000*
srednja	.003*		.36
visoka	.000*	.36	

\*p<.01

*Prilog 8* Prikaz rezultata Fisher LSD post-hoc testa u svrhu utvrđivanja razlike valencije ishoda vezanih uz autonomiju na poslu ishoda kod djelatnika triju razina percipirane samoefikasnosti

Samoefikasnost	{1}	{2}	{3}
	4.53	5.94	5.17
niska		.029*	.001*
srednja	.029*		.169
visoka	.001*	.169	

\*p<.01

*Prilog 9* Prikaz rezultata Fisher LSD post-hoc testa u svrhu utvrđivanja razlika internalnog radnog lokusa kontrole s obzirom na 3 kategorije percipirane samoefikasnosti

Samoefikasnost	{1}	{2}	{3}
	3.81	4.19	4.62
visoka		.005*	.000*
niska	.005*		.001*
srednja	.000*	.001*	

\*p<.01

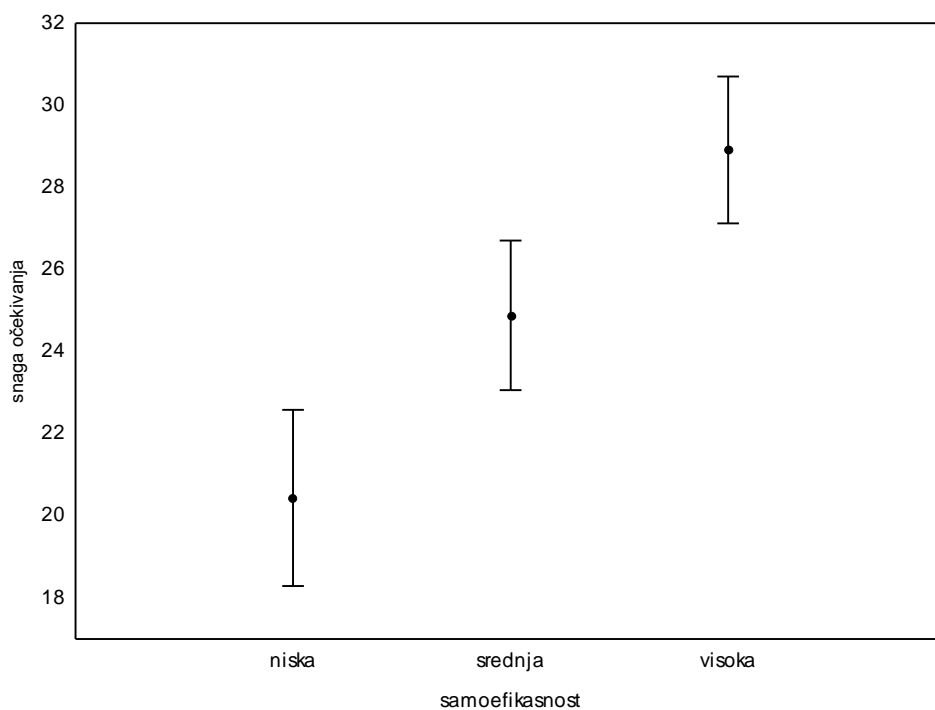
*Prilog 10* Pearsonov koeficijent korelacije svih korištenih varijabli

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Samoefikasnost	-										
2. Internalni lokus kontrole	.36	-									
3. Eksternalni lokus kontrole	-.05	-.15	-								
4. Očekivanje	.23	.41	-.10	-							
5. Instrumentalnost	.24	.64	-.16	.69	-						
6. Valencija intrinzičnih ishoda	.38	.64	-.09	.67	.89	-					
7. Valencija ekstrinzičnih ishoda	.21	.58	-.18	.45	.83	.78	-				
8. Valencija ishoda radne autonomije	.33	.58	-.17	.61	.85	.84	.80	-			
9. Motivacijska snaga intrinzičnih ishoda	.40	.61	-.10	.82	.86	.95	.72	.80	-		
10. Motivacijska snaga ekstrinzičnih ishoda	.28	.59	-.19	.62	.86	.82	.96	.82	.84	-	
11. Motivacijska snaga ishoda radne autonomije	.37	.57	-.17	.78	.85	.84	.74	.95	.90	.85	-

*Prilog 11* Prikaz rezultata analize varijance, grafički prikaz i prikaz rezultata Fisher LSD post-hoc testa radi utvrđivanja razlike u snazi očekivanja kod djelatnika triju razina percipirane samoefikasnosti

IZVOR VARIJABILITETA	F	df	p	$\eta^2$
Snaga očekivanja	17.99*	2/215	0.00	0.14

\*p<.01



Samoefikasnost	{1}	{2}	{3}
	20.44	24.89	28.92
niska		.002*	.000*
srednja	.002*		.002*
visoka	.000*	.002*	

\*p<.01