

Klima pravednosti i radna angažiranost timova

Stvorić, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2014

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:142:630181>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-13**



FILOZOFSKI FAKULTET
SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

Repository / Repozitorij:

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište J.J. Strossmayera Osijek

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

KLIMA PRAVEDNOSTI I RADNA ANGAŽIRANOST TIMOVA

Diplomski rad

Ivana Stvorić

Mentor: dr. sc. Zoran Sušanj, izv.prof.

Osijek, 2014.

Sadržaj

| | |
|--|--|
| Uvod | 1 |
| Timovi u organizacijama | 1 |
| Pravednost u organizacijskom kontekstu | 2 |
| Radna angažiranost..... | 7 |
| Povezanost pravednosti i radne angažiranosti | 10 |
| Cilj, problemi i hipoteze..... | 11 |
| Metoda..... | 12 |
| Sudionici..... | 12 |
| Instrumenti..... | 13 |
| Postupak | 14 |
| Rezultati | 16 |
| Testiranje preuvjeta za agregiranje rezultata | 16 |
| Testiranje preuvjeta za korištenje parametrijskih postupaka..... | 17 |
| Faktorska analiza Upitnika radne angažiranosti timova..... | 18 |
| Deskriptivna statistika | 18 |
| Doprinos dimenzija klime pravednosti objašnjenju radne angažiranosti | 21 |
| Rasprava | 23 |
| Struktura Upitnika radne angažiranosti timova | 23 |
| Klima pravednosti različitih izvora i radna angažiranost timova | 24 |
| Doprinos i ograničenja rada..... | Error! Bookmark not defined. 26 |
| Implikacije i smjernice za buduća istraživanja..... | 28 |
| Zaključak..... | 29 |
| Literatura..... | 30 |

Klima pravednosti i radna angažiranost timova

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos klime pravednosti i radne angažiranosti timova. Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku od 105 timova hijerarhijski strukturiranih organizacija različitih djelatnosti. Nastojalo se provjeriti faktorsku strukturu Upitnika radne angažiranosti timova i utvrditi doprinos pojedinih dimenzija (distributivne, proceduralne i interakcijske) klime pravednosti različitih izvora (rukovoditelj, organizacije i unutar grupe) objašnjenju radne angažiranosti timova. Eksploratornom faktorskom analizom utvrđen je jedno-faktorski model radne angažiranosti timova, što nije u skladu s očekivanom tro-faktorskom strukturom. Rezultati hijerarhijske regresijske analize sugeriraju kako dimenzije klime pravednosti različitih izvora (rukovoditelj, organizacije i unutar grupe) objašnjavaju ukupno 62,2% varijance radne angažiranosti timova. Pri tome, unutargrupna klima pravednosti statistički značajno pozitivno doprinosi objašnjenju radne angažiranosti timova, a kao samostalni pozitivni prediktori pokazali su se jedino proceduralna i distributivna klima pravednosti unutar grupe.

Ključne riječi: klima pravednosti, pristup temeljen na različitim izvorima pravednosti, radna angažiranost timova

Justice climate and team work engagement

The aim of this study was to examine the relationship between justice climate and teams' work engagement. The study was conducted on a convenient sample of 105 work teams employed in hierarchically structured organizations that represent a variety of different industries. It attempt to verify the factorial structure of Team work engagement scale and to determine the contribution of specific dimensions (distributive, procedural and interactional) of multi-foci justice climate (supervisory, organization and intraunit) to the explanation of team work engagement. The results of exploratory factor analysis yielded one-factor model of Team work engagement scale wich was not in line with the assumed three-factor structure. Results of the hierarchical regression analysis indicate that dimensions of multi-foci justice climate (supervisory, organization and intraunit) explain a total of 62,2% of team work engagement variance. The intraunit justice climate has statistically significant positive contribution to the explanation of overall measure of team work engagement, with procedural and distributional intraunit justice climate as the only positive significant predictors.

Keywords: justice climate, multi-foci justice, team work engagement

Uvod

Timovi u organizacijama

Tijekom posljednja dva desetljeća moguće je uočiti značajne promjene u organizacijskoj strukturi organizacija širom svijeta koje su djelomično posljedica ekonomskih, stratejskih i tehnoloških utjecaja, ali najvećim dijelom proizlaze iz sve češćeg prelaska s individualnog na timski način rada (Lawler, Mohrman i Ledford, 1995; prema Kozlowski i Bell, 2003). Mnoge organizacije u svrhu poboljšanja svog poslovanja uvode decentralizaciju poslovanja i formiraju međufunkcijske i unutarfunkcijske timove (Turkalj, Fosić i Marinković, 2012). Razlog tomu je između ostalog povećanje globalne kompetitivnosti, konsolidacije i inovacije koji zahtijevaju različite vještine, stručnost i iskustva, kao i brže, fleksibilnije i adaptivnije reakcije, a upravo radni timovi to omogućavaju (Kozlowski i Bell, 2003). Timska organizacija bitno se razlikuje od drugih poznatih organizacijskih struktura. Prije svega, takva organizacija uklanja granice podjele rada, fleksibilnija je te čini organizaciju plićom bez karakteristika hijerarhije, neovisno o tome tko čini jedan tim (Turkalj, Fosić i Marinković, 2012).

Važno je napomenuti kako postoji određena razlika između radnih grupa i radnih timova. Moguće je reći kako svaki tim čini grupu, ali da svaka grupa nije tim (Katzenbach i Smith, 1993, prema Zeff i Higby, 2002). Radnu grupu čini skupina ljudi koja radi zajedno na nekom zadatku u zajedničkoj okolini te je uspješnost grupe rezultat dijeljenja informacija, gledišta i razmišljanja. Članovi grupe su zaokupljeni individualnom odgovornošću i uspješnosti dok rukovoditelji grupe najčešće čine menadžeri koji su postavljeni na tu funkciju prema hijerarhiji. Rukovoditelj grupe određuje i planira posao svojih podređenih, a zadaci su široko i neprecizno definirani. S druge strane, radni timovi zahtijevaju kako individualnu, tako i zajedničku odgovornost i uspješnost (Zeff i Higby, 2002). Radne timove čini manji broj ljudi koji imaju komplementarne vještine i posvećeni su zajedničkoj svrsi i ciljevima. Zadaci i posao se određuju i planiraju međusobnom suradnjom rukovoditelja tima i njegovih podređenih. Dok članovi grupe rade većinom individualno, članovi tima rade zajednički na specifičnim zadacima zbog postojanja zajedničke odgovornosti.

Radni timovi mogu biti različite vrste i veličine te imati različite funkcije. Zajedničko svim radnim timovima je da ih čini dvoje ili više pojedinaca, da postoje kako bi izvodili zadatke važne za organizaciju te da dijele jedan ili više zajedničkih ciljeva (Kozlowski i Bell, 2003). Osim toga, u timovima je prisutna stalna socijalna interakcija i međuovisnost članova u izvođenju zadataka. Oni su uklopljeni u organizacijski kontekst koji postavlja granice te ima utjecaj na suradnju s drugim timovima unutar tog konteksta. Radni tim se može definirati i kao rezultat kombinacije komplementarnih vještina i sposobnosti više pojedinaca koji zajednički rade

u ugodnoj atmosferi i skladnim međuljudskim odnosima pri čemu provode aktivnosti koje su u skladu s određenim ciljem organizacije (Turkalj, Fosić i Marinković, 2012). Također, može se reći da timski rad predstavlja oblik koordinirane aktivnosti koju obavlja namjerno organizirana skupina ljudi na način da se rad ne raspodjeljuje prema položaju u organizacijskoj hijerarhiji već kroz neposrednu suradnju i kompetentnost stručnjaka (Petz, 1992).

Radni timovi su uklopljeni u širi organizacijski kontekst koji postavlja ograničenja *odozgo-prema dolje* na njegovo funkcioniranje, dok istovremeno sam tim čini kontekst za članove tima te reakcije timova predstavljaju kompleksan *odozdo-prema gore* fenomen koji tijekom vremena nastaje kao rezultat individualni kognicija, afekata, ponašanja i interakcija članova tima (Kozlowski i Klein, 2000; prema Kozlowski i Bell, 2003). Organizacija djeluje na funkcioniranje tima putem tehnologije, strukture, vodstva, kulture i klime. S druge strane, članovi tima djeluju u ograničenom kontekstu koji su djelomično sami oblikovali svojim značajkama, interakcijama i reakcijama. Kroz interakciju članova tima nastaju norme na razini tima, zajedničke percepcije i odgovarajuća znanja. Timovi se ne ponašaju, već pojedinci, ali to čine na načine koji rezultiraju fenomenom na razini tima.

Pravednost u organizacijskom kontekstu

Globalno ekonomsko stanje, brze promjene na tržištu rada te socijalna i ekonomska kriza čine sve važnijim istraživanje i poticanje pozitivnih iskustava u organizacijama, kao što je i pravednost. Razlog sve češćeg istraživanja pravednosti u organizacijskom kontekstu proizlazi iz praktične važnosti, budući da zaposlenici prema kojima se pravedno odnosi pokazuju više pozitivnih ishoda vezanih uz posao, kao što su primjerice radna uspješnost, organizacijski odgovorno ponašanje, zadovoljstvo poslom i smanjene namjere za napuštanjem organizacije (Donovan, Drasgow i Munson, 1998; Cohen-Charash i Spector, 2001; Bakhshi, Kumar i Rani, 2009). Osim toga, pravednost je povezana sa moralnim i etičkim standardima, a zaposlenici preferiraju organizacije koje se odnose moralno i etički (Folgnier, 1994; prema Rupp i Cropanzano, 2002).

Pravednost se prvenstveno odnosi na individualne percepcije zaposlenika o tome koliko se prema njima pravedno odnosi na poslu (Colquitt i Shaw, 2005). Ona ne predstavlja stavove, motive ili emocije same za sebe već vrstu motiviranog ponašanja (Cropanzano, Byrne, Bobocel i Rupp, 2001). Drugim riječima, zaposlenici doživljavaju određena iskustva na poslu i reagiraju na njih, a osjećaj (ne)pravednosti koji proizlazi iz tih iskustava određuje njihove naknadne stavove i ponašanja. Moguće je razlikovati dva različita aspekta pravednosti: normativna pravila i moralnu ili etičku odgovornost (Rupp, Shao, Jones i Liao, 2014). Aspekt koji se odnosi na normativna pravila operacionalizira percepcije pravednosti kao procjene pojedinaca u kojoj mjeri su

normativna pravila (primjerice distributivna, proceduralna i interakcijska pravila pravednosti) održana ili prekršena, dok je aspekt koji se odnosi na moralnu ili etičku odgovornost usmjeren na to kako pojedinci doživljavaju specifične grupe ili strane (primjerice rukovoditelje, organizaciju, suradnike) u odnosu na održavanje ili kršenje navedenih normativnih pravila te na specifične odnosne procese koji se javljaju kao posljedica takvih prosudbi.

Dimenzije pravednosti u organizacijskom kontekstu. Tradicionalno, istraživači pravednost najčešće dijele na 3 dimenzije: distributivnu, proceduralnu i interakcijsku pravednost (Li, 2008). Ovi konstrukti predstavljaju percepcije zaposlenika o tome jesu li ishodi, procedure koje se koriste kako bi se odredili ishodi te informacije o tim procedurama i interpersonalni odnosi pravedni (Cohen-Charash i Spector, 2001; Colquitt i Shaw, 2005).

Distributivna pravednost. Distributivna pravednost nastala je iz socijalne psihologije i uzima u obzir različite norme zaposlenika pomoću kojih oni procjenjuju koliko su pravedni različiti ishodi kao što je primjerice raspodjela plaće. Prema teoriji pravednosti (Adams, 1965; prema Li, H., 2008), pojedinci uspoređuju omjer svojih ulaganja i ishoda sa istim omjerom drugih koji rade s njima. Pojedinci percipiraju pravednost ukoliko su ta dva omjera ekvivalentna. S druge strane, osjećaj nepravednosti može se pojaviti ukoliko ta dva omjera nisu ekvivalentna. Pojedinci mogu različito reagirati na stanje nepravednosti. Adams (1965; prema Li, H., 2008) pretpostavlja da će primjerice pojedinci koji uvide da su previše plaćeni tako povećati kvalitetu uloženog, dok manja plaća od očekivane može motivirati pojedinca da smanji kvantitetu ili kvalitetu uloženog kako bi se uspostavila pravednost. Iako je većina istraživanja usmjerena na pravednu raspodjelu kao kriterij, istraživači su uočili kako i neki drugi kriteriji, kao što su potreba ili jednakost mogu isto tako biti važni (Deutsch, 1975; Leventhal, 1976; prema Lavelle, Rupp, Manegold i Thornton, u tisku).

Do 1975. godine, istraživanja su bila primarno usmjerena na distributivnu pravednost, nakon čega su uvedene i razvijene i druge dimenzije pravednosti (Bakhshi, Kumar i Rani, 2009).

Proceduralna pravednost. Proceduralna pravednost odnosi se na načine na koje se ishodi raspodjeljuju (Li, H., 2008). Istraživanja Thibauta i Walkera (1975; prema Bakhshi i sur., 2009) o reakcijama pojedinaca na procedure rješavanja sporova dovele su do razvoja teorije proceduralne pravednosti. Pokazalo se kako pojedinci preferiraju sustave u kojima im je omogućena kontrola u procesima i pravo glasa u odnosu na sustave koji su zanemarivali njihovo pravo glasa. Pokazalo se također da kada su pojedinci imali kontrolu nad procesima, percipirali su sustav pravednijim, neovisno o tome je li ishod bio poželjan ili ne (Thibaut i Walker, 1975; prema Li, 2008). Nadalje, utvrđeno je šest kriterija koje neke procedure moraju zadovoljiti kako bi se percipirale pravednima (Leventhal i sur., 1980; prema Lavelle i sur., u tisku). Pravedne

procedure se primjenjuju dosljedno prema svima i kroz vrijeme te moraju biti oslobođene pristranosti. Također, mora se osigurati da se prilikom donošenja odluka prikupljaju točne informacije, da postoji mehanizam kojim bi se ispravile pogrešne ili neispravne odluke te da se uzimaju u obzir mišljenja različitih skupina ljudi na koje se donesene odluke odnose. Potrebno je i da procedure odgovaraju osobnim ili prevladavajućim etičkim i moralnim standardima.

Osim pravednosti ishoda i procesa, istraživači pretpostavljaju postojanje još jedne dimenzije pravednosti. Posljednja skupina ponašanja koju evaluiraju zaposlenici uključuje općenito postupanje različitih autoriteta (Rupp, Bashshur i Liao, 2007) i nazvana je interakcijskom pravednosti.

Interakcijska pravednost. Interakcijska pravednost odnosi se na kvalitetu interpersonalnog postupanja prema zaposlenicima prilikom provođenja procedura donošenja odluka (Bias i Moag, 1986; prema Bahkshi i sur., 2009). Kriterije za ovu dimenziju pravednosti čine pristojnost, poštovanje, dostojanstvo i temeljito obrazloženje donesenih odluka (Greenberg, 1993).

Ponekad se interakcijska pravednost razdvaja na dvije komponente: interpersonalnu i informacijsku pravednost (Greenberg, 1993). Interpersonalna pravednost se odnosi na stupanj u kojem je odnos prema zaposlenicima pristojan, dostojanstven i iskazuje poštovanje. Informacijska pravednost odnosi se na objašnjenja koja se pružaju zaposlenicima i koja sadrže informacije o tome zašto su neke procedure korištene na određeni način ili zašto su ishodi raspodjeljeni na određeni način.

U posljednjih nekoliko godina istraživanja pravednosti proširena su ispitivanjem percepcija zaposlenika o pravednosti različitih izvora u organizacijskom kontekstu. Osim organizacije same po sebi, ovi izvori mogu uključivati subjekte koji pripadaju organizaciji (primjerice rukovoditelji i suradnici) ili koji se nalaze izvan organizacije (primjerice klijenti i potrošači) (Lavelle i sur., u tisku).

Izvori organizacijske pravednosti. U suprotnosti sa tradicionalnom konceptualizacijom pravednosti prema normativnim pravilima (proceduralna, distributivna i interakcijska), pristup temeljen na različitim izvorima pravednosti (*eng. Multi-foci justice*) naglasak stavlja na eksplicitno uključivanje odgovornosti pojedinca ili skupine za kršenje tih normi (Lavelle i sur., u tisku). Zaposlenici rade unutar kompleksnih socijalnih mreža i iz tog razloga prisutne su brojne skupine čiji tretman prema njima zaposlenici procjenjuju i reagiraju na njega (Rupp i sur., 2014).

Malatesta i Byrne (1997; prema Rupp i sur., 2007) su prvi predložili ideju o višestrukim izvorima pravednosti. Pri tome, odgovornost za proceduralnu pravednost pripisivala se organizaciji, iz razloga što politika i procedure najčešće proizlaze iz organizacije, dok se

odgovornost za interakcijsku pravednost pripisivala rukovoditeljima jer oni najčešće imaju direktni kontakt sa zaposlenicima i na takav način predstavljaju glavni izvor interpersonalnog postupanja prema zaposlenicima. Druga istraživanja su proširila ovaj pristup pretpostavljajući kako zaposlenici ne moraju automatski pripisivati odgovornost određenoj skupini za određenu vrstu pravednosti (Rupp i sur., 2014). Pokazalo se kako zaposlenici mogu imati odvojene procjene i proceduralne i interakcijske pravednosti kako za rukovoditelja, tako i za organizaciju (Bryne, 1999; prema Rupp i sur., 2007; Rupp i Cropanzano, 2002; Liao i Rupp, 2005). Osim organizacije i rukovoditelja, važan izvor pravednosti može biti i radna grupa ili tim zaposlenika (Lavelle i sur., 2009). Iako je proveden mali broj istraživanja, pokazalo se kako zaposlenici percipiraju svoju radnu grupu ili tim kao jedinstven izvor pravednosti (Chiaburu i Harrison, 2008). Ova vrsta pravednosti nazvana je unutargrupna pravednost (Cropanzano, Li i James, 2007; prema Lavelle i sur., 2007) i odnosi se na zajedničke percepcije članova tima o tome u kojoj mjeri se odnose pravedno jedni prema drugima.

Pristup temeljen na različitim izvorima pravednosti proizlazi iz teorije socijalne razmjene (Blau, 1964; prema Rupp i Paddock, 2009) prema kojoj zaposlenici mogu oblikovati odnose razmjene sa brojnim skupinama. Ovi odnosi predstavljaju kontinuum gdje se na jednoj strani nalaze odnosi ekonomske razmjene koji su često kratkotrajni i uključuju vrlo malo emocionalne povezanosti, dok se na drugoj strani nalaze odnosi socijalne razmjene koji su otvoreniji, dugotrajniji i uključuju povjerenje i razmjenu socioemocionalnih resursa. Osnovna pretpostavka teorije socijalne razmjene je da se odnosi tijekom vremena razvijaju u smjeru povjerenja, odanosti i međusobne obveze ukoliko se obje strane drže određenih „pravila“ razmjene: reciprociteta ili nadoknađivanja (Cropanzano i Mitchell, 2005). Istraživanja pokazuju kako stabilne percepcije pravednosti više ovise o skupinama s kojima su zaposlenici u interakciji nego ishodima, procedurama i interpersonalnom postupanju (Rupp i sur., 2007; Rupp i Aquino, 2009).

Tradicionalno, istraživanja pravednosti u organizacijskom kontekstu su se usmjeravala na individualnu razinu, odnosno mjeru u kojoj pojedinci misle da se prema njima odnosi pravedno i načine na koje oni odgovaraju na to. Međutim, novija istraživanja su pokazala kako članovi tima razvijaju slične percepcije o tome koliko se pravedno autoriteti odnose prema njihovom timu (Robertson, 2006; prema Li, H., 2008). Tako je nastao novi konstrukt nazvan klima pravednosti koji opisuje ovu zajedničku percepciju pravednosti (Nauman i Bennet, 2000).

Klima pravednosti u organizacijskom kontekstu. Klima pravednosti može se definirati kao prosječna spoznaja na razini grupe o tome kakav je odnos prema nekoj radnoj grupi ili timu u cjelini (Nauman i Bennet, 2000). Važnost istraživanja klime pravednosti proizlazi iz toga što sve veći broj organizacija, kako je već navedeno, ima timsku strukturu te zbog toga što se

percepcije pravednosti javljaju u socijalnom kontekstu, a zaposlenicima najistaknutiji socijalni kontekst predstavlja upravo njihova radna grupa ili tim (Kozlowski i Bell, 2003). Pojava klime pravednosti na grupnoj razini može se objasniti teorijom procesiranja socijalnih informacija (Salancik i Pfeffer, 1978; prema Rupp i Paddock, 2009) prema kojoj pojedinci u socijalnom kontekstu prilikom stvaranja prosudbi o običajima, vrijednostima i normama organizacije koriste informacije koje prikupljaju od drugih.

Mossholder, Bennet i Martin (1998; prema Rupp i sur., 2007) su među prvima istraživali percepcije pravednosti iznad individualne razine. Pretpostavili su postojanje „konteksta za proceduralnu pravednost“, odnosno prosječne percepcije proceduralne pravednosti svih članova grupe, koja bolje objašnjava zadovoljstvo poslom na individualnoj razini od percepcija proceduralne pravednosti na individualnoj razini. Nauman i Bennet (2000) su proširili ove spoznaje stavljajući veći naglasak na definiciju i mjerenje proceduralne klime pravednosti, kao i na prediktore i ishode. Pokazalo se kako su grupna kohezija i transparentnost rukovođenja prediktori formiranja proceduralne klime pravednosti koja dovodi do povećanja pomažućih ponašanja. Pristup temeljen na različitim vrstama pravednosti primjenjiv je i na grupnoj razini, odnosno klima pravednosti koja se pojavljuje unutar grupe može uključivati percepcije zaposlenika o svim dimenzijama pravednosti, kako rukovoditelja, tako i organizacije (Liao i Rupp, 2005). Rezultati općenito upućuju na to da ove različite varijable klime pravednosti predviđaju odanost, zadovoljstvo i organizacijski odgovorno ponašanje na individualnoj razini.

Dakle, iako percepcije pravednosti nastaju prvenstveno na individualnoj razini, mogu se formirati i kao zajedničke, kolektivne spoznaje ili klima pravednosti na razini grupe.

Ishodi percipirane pravednosti. Istraživanje pravednosti ima veliki značaj upravo iz razloga što percepcija pravednosti na radnom mjestu ima snažan utjecaj na stavove i ponašanja zaposlenika te dovodi do brojnih različitih ishoda.

Kada je odnos prema zaposlenicima nepravedan, oni mogu nepoželjno reagirati na način da smanje svoju učinkovitost, izbjegavaju ponašanja koja doprinose dobrobiti organizacije, potraže posao drugdje ili primjerice uništavaju vlasništvo organizacije (Li, H., 2008). Pokazalo se kako su percepcije pravednosti povezane sa stavovima (primjerice organizacijska odanost, zadovoljstvo poslom, namjera za napuštanjem organizacije) i ponašanjima (učinkovitost, organizacijski odgovorno ponašanje, kontraproduktivna organizacijska ponašanja) (Cohen-Charash i Spector, 2001). Pri tome, pokazalo se kako klima pravednosti predviđa navedene brojne ishode u značajno većoj i izraženijoj mjeri u odnosu na razinu individualnih percepcija pravednosti (Liao i Rupp, 2005; Nauman i Bennet, 2000).

Bitno je naglasiti kako je, u skladu s pristupom temeljenom na različitim izvorima pravednosti razvijen model sličnosti izvora i mete (eng. Target similarity model; Lavelle, Rupp i Brockner, 2007) koji podrazumijeva da će percepcija pravednosti određenog izvora (primjerice percepcija da je odgovorna strana narušila normativna pravila pravednosti) biti najviše povezana sa stavovima i ponašanjima usmjerenim specifično na taj izvor.

Jedan od važnih ishoda percipirane pravednosti je i radna angažiranost (Saks, 2006; Alvi i Abassi, 2012), iako ova povezanost nije dovoljno istražena.

Radna angažiranost

U posljednje vrijeme postoji povećan interes za radnu angažiranost, kako u istraživanjima tako i u praktičnom smislu. Organizacijske promjene zahtijevaju prilagodbu, različitost zahtjeva zauzimanje različitih perspektiva, timski rad zahtijeva asertivnost, posao u vertikalnim socijalnim mrežama zahtijeva komunikacijske vještine, potraga za poslom zahtijeva inicijativu, a smanjenje ili izostanak različitih ograničenja zahtijeva samokontrolu. U današnje vrijeme su psihološke sposobnosti zaposlenika opterećene više nego ikada do sada, uključujući i motivaciju. Suvremene organizacije očekuju od svojih zaposlenika da budu proaktivni, pokazuju inicijativu, preuzimaju odgovornost za svoj profesionalni razvoj te da su posvećeni visokim standardima učinkovitosti (Li, H., 2012). Potrebni su zaposlenici koji su energični i posvećeni svom poslu te koji su zadubljeni u svoj posao, odnosno potrebni su angažirani zaposlenici. Upravo činjenica da ljudski kapital i psihološka uključenost zaposlenika u posao postaju sve važnijim, kao i povećano zanimanje istraživača za pozitivna psihološka stanja dovela su do sve većeg istraživanja radne angažiranosti (Schaufeli, 2013).

Problem postoji zbog nepostojanja jedinstvene definicije, a definicije i mjere često se preklapaju sa nekim drugim konstruktima u organizacijskoj psihologiji (Robinson, Perryman i Hayday, 2004). Moguće je razlikovati nekoliko takvih konstrukata koji se odnose na ponašanja (osobna inicijativa), vjerovanja (organizacijska odanost, uključenost u posao), emocije (zadovoljstvo poslom, pozitivna afektivnost) ili kompleksnija psihološka stanja („flow“, radoholizam). Iako postoje određena preklapanja, radna angažiranost se ne može svesti na nijedan od navedenih konstrukata već ima dodatnu vrijednost i značenje u organizacijskom kontekstu (Schaufeli i Bakker, 2010). Prema tome, radna angažiranost predstavlja jedinstven konstrukt koji sadrži kognitivne, emocionalne i ponašajne komponente koje su povezane sa individualnim učinkom zaposlenika (Saks, 2006).

Kognitivni aspekt angažiranosti obuhvaća vjerovanja zaposlenika o organizaciji, rukovoditeljima i radnim uvjetima, emocionalni aspekt obuhvaća zaposlenikove osjećaje o svakom od navedenih faktora te ima li pozitivne ili negativne stavove prema njima, dok u

konačnici ponašajni aspekt obuhvaća fizičku energiju zaposlenika usmjerenu prema ispunjavanju svoje radne uloge (Kular, Gatenby, Rees, Soane i Truss, 2008).

Iako se značenje na prvi pogled čini jasno, pokazalo se kako je radnu angažiranost jednostavnije prepoznati u praksi nego je definirati (Schaufeli, 2013).

Konceptualizacije radne angažiranosti. Prvu definiciju radne angažiranosti postavio je Kahn (1990; prema Schaufeli i Bakker, 2010) prema kojoj ona predstavlja usmjeravanje zaposlenika prema njihovim radnim ulogama, odnosno uključivanje i izražavanje vlastite ličnosti fizički, kognitivno, emocionalno i mentalno tijekom izvođenja radne uloge. Drugi pristup proizlazi iz shvaćanja radne angažiranosti kao pozitivne suprotnosti izgaranja na poslu (Maslach i sur., 2001; prema Schaufeli i Bakker, 2010). Angažirani zaposlenici imaju energičnu i učinkovitu povezanost s poslom te svoj posao doživljavaju izazovnim, a ne stresnim i zahtjevnim.

Ipak, najprihvaćeniji pristup radnoj angažiranosti je onaj prema kojem je ona nezavisan, jedinstven i različit koncept, negativno povezan sa izgaranjem na poslu. Prema tome, radnu angažiranost je moguće definirati kao pozitivno, ispunjavajuće stanje uma povezano sa poslom kojeg karakterizira energija, posvećenost i udubljenost (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma i Bakker, 2002). Radna angažiranost ne predstavlja trenutačno, specifično emocionalno stanje već se odnosi na perzistirajuće i pervazivno afektivno-motivacijsko stanje koje nije usmjereno na specifičan objekt, događaj ili ponašanje. Ona obuhvaća bihevioralnu (energija), emocionalnu (posvećenost) i kognitivnu (udubljenost) komponentu.

Dakle, moguće je razlikovati 3 dimenzije radne angažiranosti (Schaufeli i sur., 2002). *Energija* se odnosi na visoke razine energičnosti i mentalne elastičnosti tijekom rada, volju za ulaganjem truda u posao te ustrajnost čak i u situacijama suočavanja s teškoćama. *Posvećenost* se odnosi na jaku uključenost u posao i doživljavanje osjećaja značaja, entuzijazma i izazova, dok *udubljenost* karakterizira potpuna usredotočenost na posao i uključenost u kojoj vrijeme vrlo brzo prolazi te pojedinac ima poteškoća pri pokušajima da se odvoji od posla.

Iako su timovi, kako je već navedeno, bitan dio organizacijske učinkovitosti, većina istraživanja koja se bave radnom angažiranošću do sada su bila usmjerena na individualnu razinu. Istraživanje radne angažiranosti timova je vrlo bitno uzme li se u obzir kako upravo timovi imaju važnu ulogu u zdravlju i dobrobiti zaposlenika te učinkovitosti (Salanova, Llorens, Cifre, Martinez i Schaufeli, 2003).

Kolektivna radna angažiranost. Angažirani zaposlenici ulažu dodatnu količinu energije, upornosti i posvećenosti prilikom izvršenja svojih zadataka što se prenosi na neki način na cjelokupno radno okruženje te na takav način može utjecati na ostale zaposlenike koji su u

istom radnom timu putem procesa pozitivne zaraze (Salanova, Agut i Peiro, 2005; prema Torrente, Salanova i Llorens, 2013).

Bakker, Albrecht i Leiter (2011) su predložili kako se kolektivna angažiranost odnosi na angažiranost tima ili grupe (energija, posvećenost i udubljenost tima) na način kako to percipiraju individualni zaposlenici i da vjerojatno postoji zahvaljujući emocionalnoj zarazi. Teorija emocionalne zaraze objašnjava kako različiti pojedinci mogu dijeliti i izražavati jednako emocionalno stanje (Hatfield, Cacioppo i Rapson, 1994; prema Acosta, Salanova i Llorens, 2012). Sukladno definiciji radne angažiranosti na individualnoj razini, radna angažiranost timova može se definirati kao pozitivno, ispunjavajuće stanje uma povezano s poslom koje karakterizira energija, posvećenost i udubljenost radnog tima koje nastaje kao rezultat interakcije i zajedničkih iskustava članova radnog tima (Salanova i sur. 2003).

Ako se uzme u obzir da je radna angažiranost afektivno-motivacijsko stanje (Schaufeli i Bakker, 2004), nije iznenađujuće da osobe koje prisustvuju istim događajima imaju i slična afektivna iskustva. Članovi tima obično dijele jednake resurse, imaju jednakog voditelja tima, jednake klijente, proživljavaju iste događaje, imaju iste radne kolege te jednako radno okruženje (Costa, Passos i Bakker, 2012). Timovi su sastavljeni od pojedinaca koji su nezavisni te moraju biti u interakciji kako bi uspješno obavili neki posao, a upravo interakcija predstavlja osnovu za stvaranje kolektivnih konstrukata.

Kao i radna angažiranost na individualnoj razini, kolektivna radna angažiranost se može podijeliti na 3 dimenzije: energiju, posvećenost i udubljenost (Costa i sur., 2012). Energija radnog tima može se primjerice uočiti u situacijama kada članovi tima entuzijastično ohrabruju ostale obeshrabrene ili demoralizirane kolege te eksplicitno izražavaju svoju želju da nastave raditi. Posvećenost radnog tima može se uočiti u situacijama kada članovi tima međusobno razgovaraju o važnosti njihova posla i o uzbuđenju koje osjećaju vezano za posao te takve informacije dijele i sa ostalima izvan njihovog radnog tima. Udubljenost se uočava u situacijama kada članovi razgovaraju o poslu za vrijeme pauze, komentiraju o tome kako vrijeme brzo prolazi i ne uključuju se u interakcije koje nisu vezane uz posao dok rade.

Ishodi i prediktori radne angažiranosti. Radna angažiranost dovodi do pozitivnih ishoda, kako na individualnoj razini (osobni rast i razvoj), tako i na organizacijskoj razini (kvaliteta učinka). Angažirani zaposlenici imaju veću privrženost organizaciji te manje namjera za napuštanje organizacije (Schaufeli i Bakker, 2004). Neki od pozitivnih posljedica radne angažiranosti su pozitivni stavovi prema poslu, zdravlje i dobrobit i radna učinkovitost (Schaufeli i Salanova, 2011). Također, angažirani zaposlenici pokazuju veću organizacijsku

odanost, rjeđe izostaju s posla, pokazuju veću osobnu inicijativu te veliku motivaciju za učenjem (Schaufeli, 2012).

U istraživanjima je prepoznato nekoliko mogućih prediktora radne angažiranosti. Prije svega, pokazalo se kako karakteristike posla (primjerice autonomija, povratne informacije, značajnost zadataka, raznolike vještine) mogu imati utjecaj na pojavu radne angažiranosti (Kahn, 1992; prema Saks, 2006). Poslovi koji imaju izražene neke od navedenih karakteristika omogućavaju zaposlenicima da se više uključe u posao i budu angažiraniji. Također, zaposlenici će biti angažiraniji što je veća vjerojatnost da će biti nagrađeni za svoj posao ili ako će njihov trud biti prepoznat (Saks, 2006). Kada zaposlenici vjeruju da njihova organizacija brine o njima i njihovoj dobrobiti, imaju potrebu na neki način se odužiti, a jedan od načina je i povećana radna angažiranost. Iz tog razloga jedan od važnih prediktora je i percipirana potpora organizacije, ali i rukovoditelja. Kao jedan od prediktora pojave radne angažiranosti pokazala se i organizacijska pravednost, iako ova povezanost, pogotovo na grupnoj razini, nije dovoljno istražena (Saks, 2006, Alvi i Abassi, 2012, Li, H., 2012).

Povezanost pravednosti i radne angažiranosti

U podlozi povezanosti između pravednosti i radne angažiranosti postoji nekoliko teorija. Jedna od njih je već spomenuta teorija socijalne razmjene (Cropanzano i Mitchell, 2005) pomoću koje je moguće objasniti zašto se pojedinci odlučuju biti više ili manje angažirani. Naime, pravila razmjene najčešće uključuju norme reciprociteta na način da ponašanja jedne strane dovode do odgovora ili reakcije druge strane. Iz tog razloga, kada imaju visoke percepcije pravednosti u organizaciji, veća je vjerojatnost da će se osjećati obvezanima da isto tako budu pravedni u obavljanju svojih radnih uloga tako da daju što više od sebe, odnosno da budu angažiraniji. Ovaj pristup je u skladu s opisom angažiranosti kao dvostranog odnosa između zaposlenika i poslodavca (Robinson i sur., 2004). Dakle, zaposlenici će odlučiti hoće li biti više ili manje angažirani ovisno o resursima koje prime od svoje organizacije, a jedan od važnih resursa je upravo pravednost.

Drugi pristup oslanja se na model resursa i zahtjeva posla (*eng. Job Demands-Resources Model*, Bakker i Demerouti, 2008) prema kojem radna angažiranost nastaje kao rezultat motivirajuće prirode resursa koje je moguće podijeliti na resurse posla i one osobne. Resursi posla definirani su kao oni aspekti posla koji su funkcionalni za postizanje ciljeva posla, smanjuju zahtjeve posla ili stimuliraju osobni rast i razvoj, dok su osobni resursi definirani kao aspekti samog pojedinca koji su povezani sa prilagodljivosti te kontrolom i utjecajem nad okolinom (Schaufeli, 2013). Resursi energiziraju zaposlenike, ohrabruju njihovu upornost te im omogućavaju da usmjeravaju svoj trud. Drugim riječima, resursi potiču angažiranost kroz

energiju (energizira ih), posvećenost (upornost) i udubljenost (usmjerenost). Kako je pravednost jedan od resursa posla, prema ovom modelu, ona može poticati pojavu angažiranosti kod zaposlenika koji percipiraju pravedan odnos prema njima ili pak povlačenje kod onih koji percipiraju nepravedan odnos.

Unatoč sve većoj važnosti timova u organizacijama, većina istraživanja bavila se ispitivanjem radne angažiranosti na individualnoj razini. Osim toga, iako su do sada istraženi brojni prediktori radne angažiranosti, mali broj istraživanja posvetio se povezanosti između pravednosti i radne angažiranosti, dok se niti jednim radom ta povezanost nije istražila na kolektivnoj razini. Iz tog razloga, ovim radom nastojalo se ispitati radnu angažiranost timova, kao i doprinos klime pravednosti njezinom objašnjenju. Pri tome su uključeni i različitih izvori klime pravednosti. Osim pravednosti rukovoditelja i organizacije, uključena je i unutargrupna pravednost, koja se pokazala kao jedinstven i bitan, do sada nedovoljno istražen izvor pravednosti.

Cilj, problemi i hipoteze

Cilj istraživanja

Cilj ovog istraživanja bio je provjeriti odnos klime pravednosti i radne angažiranosti timova.

Problemi

Problem 1. Utvrditi faktorsku strukturu Upitnika radne angažiranosti timova.

Problem 2. Utvrditi stupanj povezanosti i doprinos dimenzija (distributivna, proceduralna i interakcijska) klime pravednosti različitih izvora (rukovoditelj, organizacija u cjelini, radna grupa) objašnjenju dimenzija radne angažiranosti timova (energija, posvećenost, udubljenost) i ukupne radne angažiranosti timova.

Hipoteze

H1: Očekuje se tro-faktorska struktura Upitnika radne angažiranosti timova (energija, posvećenost, udubljenost).

H2a: Sve dimenzije klime pravednosti svih izvora bit će pozitivno povezane s ukupnom mjerom radne angažiranosti timova, kao i sa svim njenim dimenzijama.

H2b: Sve dimenzije klime pravednosti svih izvora pozitivno će doprinositi objašnjenju ukupne mjere radne angažiranosti timova, kao i objašnjenju svih njenih dimenzija.

Metoda

Sudionici

Istraživanje je provedeno primjenom anketnog upitnika OP–2014 na velikom prigodnom uzorku radnih grupa (N=126) koje čine N=439 zaposlenika u 53 organizacije različitih djelatnosti (proizvodne, javni sektor, uslužni sektor) s područja Slavonije i Baranje te Grada Rijeke¹. Radna grupa definirana je kao grupa koju čine minimalno tri zaposlenika koji rade u istoj smjeni i pripadaju istoj hijerarhijskoj razini u organizaciji te imaju jednog jedinog zajedničkog neposrednog rukovoditelja (George, 1990). Provjera preduvjeta za agregiranje pojedinačnih percepcija pravednosti i radne angažiranosti članova radnih grupa u skupne percepcije navedenog, rezultirala je konačnim uzorkom od N=105 radnih grupa koje čine N=360 zaposlenikazaposlenih u 46 organizacija. Veličina radnih grupa kretala se od 3 do 5 članova. U Tablici 1. prikazana je struktura uzorka, s obzirom na pripadajuća demografska obilježja radnih timova.

Tablica 1. Struktura uzorka radnih timova (N=105).

| Demografsko obilježje | % sudionika | |
|-----------------------|---------------|------|
| Spol | Žene | 55,3 |
| | Muškarci | 44,7 |
| Dob | < 30 godina | 27,5 |
| | 30-40 godina | 42 |
| | 41-50 godina | 21,9 |
| | >51 godine | 8,6 |
| Radni staž | 0,5- 2 godine | 12,4 |
| | 2-5 godina | 39,1 |
| | 6-10 godina | 25 |
| | >10 godina | 23,8 |

¹ Ovo se istraživanje provodi u okviru znanstvenog projekta *Odrednice i učinci organizacijske (ne)pravednosti (13.04.1.4.21.)*, uz potporu Sveučilišta u Rijeci

Tablica 1. Struktura uzorka radnih timova (N=105). (nastavak)

| Demografsko obilježje | | % sudionika |
|------------------------|----------------------------------|-------------|
| Staž u radnoj grupi | 0,5-2 godine | 24,9 |
| | 2-5 godina | 33,5 |
| | 6-10 godina | 29,6 |
| | >10 godina | 12,4 |
| Stupanj obrazovanja | 3 godine srednje škole ili manje | 5,4 |
| | Srednja stručna sprema | 49,6 |
| | Viša stručna sprema | 25,7 |
| | Visoka stručna sprema ili više | 14,3 |

Kako je vidljivo iz Tablice 1., spol je kroz radne grupe bio gotovo ujednačen. Najveći broj timova bio je u prosječnom rasponu dobi do 40 godina, dok najveći pojedinačni postotak timova pripada kategoriji od 2 do 5 godina radnog staža u trenutnoj organizaciji, odnosno radnoj grupi. U prosjeku, polovica radnih grupa ima završenu srednju stručnu sprema.

Instrumenti

Upitnik percepcije klime pravednosti rukovoditelja i organizacijske pravednosti (prilagođen prema Jakopec i Sušanj, 2014) korišten je u svrhu procjena klime pravednosti, odnosno zajedničke spoznaje radne grupe o tome kako je grupa tretirana u cjelini. Upitnik trenutno provjeren na individualnoj razini analize, sadrži 30 čestica, od kojih je 15 namijenjeno mjerenju (distributivne, proceduralne i interakcijske) pravednosti rukovoditelja i istih 15 čestica (u kojima je variran samo izvor pravednosti) mjeri tri dimenzije organizacijske pravednosti. Unutar svakog izvora, po pet čestica mjeri svaku od tri dimenzije pravednosti. Tvrdnje se procjenjuju na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva: od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem*. Kompozitni rezultat određen je kao prosječna vrijednost procjena na svim česticama pripadajuće subskale. Viši rezultati ukazuju na višu razinu percipirane pravednosti svake od tri dimenzije pravednosti rukovoditelja odnosno organizacijske pravednosti. Ovaj mjerni instrument prilagođen je u svrhu ovog istraživanja i kao takav prvi put je korišten u našoj zemlji. U ovom istraživanju, na grupnoj razini analize, Cronbach alpha koeficijenti za tri dimenzije klime pravednosti rukovoditelja iznose ,96 za distributivnu, ,93 za proceduralnu te ,94 za interakcijsku klimu pravednosti. Cronbach alpha koeficijenti za tri

dimenzije klime organizacijske pravednosti iznose ,96 za distributivnu, ,91 za proceduralnu i ,94 za interakcijsku klimu pravednosti.

Upitnik unutar-grupne klime pravednosti (prilagođen prema Li, Cropanzano i Benson, 2007) korišten je u svrhu procjena unutar-grupne pravednosti. Upitnik se sastoji od 14 tvrdnji podijeljenih u tri subskale za mjerenje distributivne (5 čestica), proceduralne (5 čestica) te interakcijske unutar-grupne pravednosti (4 čestice). Tvrdnje se procjenjuju na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva: od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem*. Kompozitni rezultat izračunava se kao prosječna vrijednost procjena svih tvrdnji pojedine subskale. Viši rezultati ukazuju na višu razinu percipiranih dimenzija unutar-grupne pravednosti. Upitnikom se dobiva i ukupna mjera unutar-grupne klime pravednosti izražena kao prosječna vrijednost procjena svih tvrdnji (14). Viši rezultati ukazuju na višu razinu percipirane unutar-grupne pravednosti. Ovaj mjerni instrument prilagođen je u svrhu ovog istraživanja i kao takav prvi put je korišten u našoj zemlji. Ovim su istraživanjem, na grupnoj razini analize, utvrđeni Cronbach alpha koeficijenti za tri dimenzije unutar-grupne klime pravednosti koji iznose ,81 za distributivnu, ,78 za proceduralnu te ,83 za interakcijsku klimu pravednosti.

Upitnik radne angažiranosti timova (prilagođen prema Schaufeli, Bakker i Salanova, 2006) korišten je za procjenu radne angažiranosti timova, odnosno ustrajnog afektivno-kognitivnog stanja kojeg karakterizira visoka energija, posvećenost i udubljenost prilikom obavljanja radnih zadataka. Upitnik sadrži ukupno 9 čestica, podijeljenih u tri subskale, s ciljem mjerenja tri dimenzije radne angažiranosti radne grupe. Svaka subskala (energija, posvećenost, udubljenost) obuhvaća 3 čestice. Tvrdnje se procjenjuju na skali Likertova tipa od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem*. Kompozitni rezultat je prosječna vrijednost procjena svih tvrdnji pojedine subskale. Viši rezultati ukazuju na višu razinu izraženosti svake od tri dimenzije radne angažiranosti tima. Upitnikom se dobiva i ukupna mjera radne angažiranosti izražena kao prosječna vrijednost procjena svih tvrdnji (9). Viši rezultati ukazuju na višu razinu ukupne radne angažiranosti tima. Ovaj mjerni instrument prilagođen je u svrhu ovog istraživanja i također je po prvi put korišten u našoj zemlji.

Postupak

Istraživanje je provedeno u ustanovama/organizacijama u kojima su sudionici (članovi radnih grupa) zaposleni. Nakon što su Uprave organizacija to odobrile na temelju zamolbe upućene s fakulteta, dogovoreni su termini provođenja istraživanja (tijekom svibnja i lipnja 2014. godine). Unutar pojedine organizacije, radne grupe su birane po načelu dostupnosti. Istraživanje su provodili i nadzirali istraživači, uglavnom studenti psihologije Filozofskih

fakulteta u Osijeku i Rijeci. Istraživanje se nastojalo provoditi grupno (istovremeno za članove pojedinog tima, ali odvojeno za svaku radnu grupu) pri čemu neposredni rukovoditelji radnih grupa nisu bili prisutni. Radnim grupama je bilo rečeno da se istraživanjem želi provjeriti kako radne grupe doživljavaju svoj posao, neposredne rukovoditelje i organizaciju u cjelini te kako se osjećaju u svom radnom okruženju. Naglašeno im je kako je istraživanje u potpunosti povjerljivo i dobrovoljno, da u svakom trenu mogu odustati te da će se dobiveni podaci koristiti isključivo u istraživačke svrhe. Posebno im je naglašeno da prilikom odgovaranja na sva pitanja razmišljaju iz pozicije radne grupe, a ne svoje osobne. Članovi radnih grupa bili su upozoreni da na upitnike ne unose svoje ime i prezime. Obzirom da se istraživanje provodilo sa svakom radnom grupom posebno, istraživači su naknadno kodirali radne grupe, odnosno pripadnost pojedinih sudionika određenoj radnoj grupi. Ispunjavanje upitnika je trajalo približno 30 minuta. Po završetku ispunjavanja upitnika, istraživač je sve upitnike članova radne grupe stavio u kovertu i zatvorio je pred njima, kako im je i prije samog početka istraživanja rečeno. Ukoliko nije postojala mogućnost da svi članovi tima u isto vrijeme ispune upitnik, istraživač je svakom članu ostavio upitnik, uz zamolbu da ga ispunjavaju u potpunosti samostalno te uz najavu da će ih osobno doći prikupiti u dogovorenom razdoblju (najčešće 2-3 dana). Prilikom prikupljanja upitnika, istraživač je ponovno sve upitnike članova radne grupe stavio u kovertu i zatvorio je pred njima. Po završetku istraživanja, svaka koverta sadržavala je upitnike članova određenog tima. U istraživanju se ispitivao veći broj varijabli (klima pravednosti rukovoditelja, klima organizacijske pravednosti, klima unutar-grupne pravednosti, kohezivnost radne grupe, konflikti u odnosima, percipirana grupna uspješnost, psihološka osnaženost radne grupe, radna angažiranost timova, odgovorna organizacijska ponašanja prema organizaciji, rukovoditelju i radnoj grupi, etičnost rukovođenja te povjerenje u rukovodstvo i organizaciju) te su čestice svih mjerenih varijabli po slučaju bile raspoređene tako da formiraju jedinstven upitnik. Na kraju upitnika nalazila su se pitanja vezana uz relevantna obilježja zaposlenika (spol, dob, stupanj obrazovanja i radni staž u sadašnjoj radnoj grupi/organizaciji). Rukovoditelj svake radne grupe naknadno je također ispunio nešto kraći upitnik kojim se ispitivao veći broj varijabli (pravednost rukovoditelja, organizacijska pravednost, povjerenje podređenih u njega, orijentacija na pravdu, procjena radne angažiranosti njegova tima, procjena konflikata u odnosima članova tima, procjena uspješnosti njegova tima, procjena odgovornih organizacijskih ponašanja članova tima, usmjerenih prema organizaciji, rukovoditelju i radnoj grupi, vlastita etičnost rukovođenja) te odgovorio na pitanja istraživača vezana uz relevantne informacije o radnoj grupi (naziv organizacije i broj zaposlenih, djelatnost organizacije, naziv radne grupe, veličina radne grupe, staž radne grupe, kratak opis osnovnih poslova, odgovornosti ili zadataka radne grupe, uspješnost radne grupe, ostale

relevantne informacije). Podaci dobiveni od strane rukovoditelja, nisu korišteni u ovome radu. Prikupljeni podaci svih sudionika – članova radnih grupa iz različitih ustanova/organizacija su unešeni u zajedničku bazu podataka te su obrađeni programskim paketom za statističku obradu – IBM SPSS 19.0.

Rezultati

Testiranje preduvjeta za agregiranje rezultata

Kako su u istraživanju prikupljene pojedinačne percepcije svakog člana radne grupe, prije obrade podataka bilo je potrebno provjeriti preduvjete za opravdanost agregiranja tih pojedinačnih percepcija u skupne percepcije koje reprezentiraju zajedničke spoznaje radne grupe o svakoj mjerenoj varijabli. Iz tog razloga bitno je provjeriti unutargrupno slaganje (IRA) koje predstavlja apsolutni konsenzus unutar grupe u procjenama i računa se putem mjera varijabiliteta te unutargrupnu pouzdanost (IRR) koja predstavlja relativnu dosljednost procjena unutar grupe i računa se putem korelacija. Najčešće korišten indikator slaganja članova unutar grupa je r_{wgj} dobiven usporedbom dobivene unutargrupne varijance sa očekivanom varijancom po slučaju (LeBreton i Senter, 2008). Izračunate su r_{wgj} vrijednosti primjenom ravnomjerne nul distribucije (eng. *uniform null-distribution*) za sve varijable te dobivene prosječne vrijednosti se kreću od ,63 do ,95. Kako je vidljivo iz Tablice 2., sve varijable imaju vrijednost r_{wgj} iznad dogovorene granične vrijednosti od ,70 (James, Demaree, & Wolf, 1993; prema Liao i Rupp, 2005) (osim distributivne unutargrupne pravednosti, $r_{wgj}=.63$). Iz razloga što prosječne r_{wgj} vrijednosti dobivene na ovaj način imaju tendenciju precijeniti unutargrupno podudaranje u situacijama pristranosti odgovaranja (Liao i Rupp, 2005), opravdanost agregiranja rezultata dodatno je potvrđena izračunavanjem ICC vrijednosti, odnosno indikatora pouzdanosti procjene članova unutar grupe (ICC (1), eng. *interrater reliability index*) i indikatora pouzdanosti međugrupne različitosti (ICC (2), eng. *reliability of group mean index*) koje su navedene u Tablici 2. za sve varijable. ICC (1) vrijednosti ukazuju na to jesu li procjene procjenjivača pod utjecajem pripadnosti grupi, dok vrijednosti ICC (2) govore o tome koliko se pouzdano prosječne procjene sudaca razlikuju između grupa. ICC (1) vrijednost predstavlja ujedno i procjenu veličine učinka te se zato i prilikom interpretacije koriste smjernice kao i kod interpretacije veličine učinka (Bliese, 2000; prema LeBreton i Senter, 2008). Pri tome, vrijednost ,01 predstavlja "mali učinak", vrijednost ,10 "srednji učinak" a vrijednosti veće od ,25 "veliki učinak" (vidjeti Murphy i Myors, 1998; prema LeBreton i Senter, 2008). Za opravdanost agregacije rezultata ta vrijednost mora biti jednaka ili veća od ,08 do ,20, dok su preporučene ICC(2) vrijednosti $> ,70$ (LeBreton i Senter, 2008). Na temelju usporedbe dobivenih vrijednost r_{wgj} , ICC(1) i ICC(2) s dogovorenim

graničnim vrijednostima, može se zaključiti kako je agregacija rezultata u ovom uzorku opravdana.

Tablica 2. Testiranje preduvjeta za opravdanost agregiranja pojedinačnih percepcija u skupne.

| VARIJABLA | r_{wgi} (prosječni) | ICC (1) | ICC(2) |
|--|-----------------------|---------|--------|
| Distributivna pravednost organizacije | ,87 | ,22 | ,87 |
| Distributivna pravednost rukovoditelja | ,88 | ,17 | ,84 |
| Distributivna unutar-grupna pravednost | ,63 | ,09 | ,71 |
| Interakcijska pravednost organizacije | ,79 | ,11 | ,77 |
| Interakcijska pravednost rukovoditelja | ,83 | ,24 | ,89 |
| Interakcijska unutar-grupna pravednost | ,85 | ,30 | ,89 |
| Proceduralna pravednost organizacije | ,75 | ,05 | ,60 |
| Proceduralna pravednost rukovoditelja | ,89 | ,11 | ,81 |
| Proceduralna unutar-grupna pravednost | ,89 | ,19 | ,86 |
| Ukupna radna angažiranost | ,95 | ,20 | ,92 |

LEGENDA:

r_{wgi} (prosječni) – indikator slaganja članova unutar grupa

ICC (1) – indikator pouzdanosti procjena članova unutar grupa (engl. interrater reliability index)

ICC (2) – indikator pouzdanosti međugrupne različitosti (engl. reliability of group mean index)

Testiranje preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka

Nakon agregacije rezultata provjerilo se postojanje preduvjeta za korištenje parametrijskih statističkih postupaka, odnosno provjeren je normalitet distribucija rezultata svih varijabli korištenih u istraživanju. Kolmogorov – Smirnovljevim testom utvrđeno je da distribucije rezultata varijabli distributivna pravednost organizacije, distributivna pravednost unutar grupe, interakcijska pravednost unutar grupe, proceduralna pravednost organizacije i proceduralna pravednost rukovoditelja ($K-S$ vrijednosti u rasponu od ,087 do ,115; $p < ,05$) statistički značajno odstupaju od normalne. Pripadajuće z -vrijednosti indeksa asimetričnosti i spljoštenosti navedenih varijabli ne razlikuju se mnogo od nulte (što je očekivana vrijednost za normalnu distribuciju) te su u okvirima prihvatljivih (indeks asimetričnosti < 3 , indeks spljoštenosti < 8 ; Kline, 2005). Također, vizualnom inspekcijom rezultata navedenih mjera, temeljem histograma i Q-Q dijagrama, moguće je utvrditi da odstupanje distribucija navedenih

varijabli nije veliko, odnosno da distribucije imaju tendenciju normalnih distribucija (Kline, 2005).

Faktorska analiza Upitnika radne angažiranosti timova

Kako bi se odgovorilo na prvi problem ovog istraživanja, provedena je faktorska analiza metodom glavnih komponenti na 9 čestica Upitnika radne angažiranosti timova. Kaiser-Meyer-Olkinova mjera potvrdila je adekvatnost uzorka za provođenje analize ($KMO=,81$) te se KMO vrijednosti za individualne čestice kreću od ,76 do ,92 što je iznad preporučene granične vrijednosti od ,5 (Field, 2009) Također, Bartlettovim testom sfericiteta utvrđeno je da su korelacije među česticama dovoljno velike za provedbu metode glavnih komponenta ($\chi^2(36) = 568,980, p < ,001$). Nakon provedene analize, prema Kaiser-Guttmanovom kriteriju, izdvojen je jedan faktor koji ima vrijednosti karakterističnog korijena veći od jedan. Tim faktorom je objašnjeno 58,86% ukupne varijance rezultata Upitnika radne angažiranosti timova. Faktorska opterećenja čestica upitnika na tom faktoru kreću se od ,609 do ,840 i prikazana su u Tablici 3.

Tablica 3. Rezultati faktorske analize i koeficijent unutarnje konzistencije Upitnika radne angažiranosti tima ($N = 105$).

| Čestice | Zasićenje |
|---|-----------|
| Tijekom obavljanja posla moja je radna grupa puna energije. | ,81 |
| Moja je radna grupa vrlo ustrajna tijekom rada na zadatku. | ,83 |
| Dok obavlja posao, moja se radna grupa osjeća snažno i energično. | ,81 |
| Moja je radna grupa oduševljena svojim poslom. | ,61 |
| Moja radna grupa uživa u obavljanju zadatka. | ,83 |
| Moja radna grupa je vrlo motivirana da napravi dobar posao. | ,67 |
| Dok radimo, u mojoj radnoj grupi zaboravimo na sve oko sebe. | ,75 |
| Kad moja radna grupa radi, vrijeme leti. | ,73 |
| Kada se udubimo u zadatak, moja je radna grupa sretna. | ,84 |
| Eigen vrijednosti | 5,297 |
| % objašnjene varijance | 58,86 |
| α | ,91 |

Deskriptivna statistika

Nakon provođenja faktorske analize, izračunata je deskriptivna statistika i pouzdanost svih upitnika i njihovih subskala korištenih u istraživanju. Dobiveni podaci nalaze se u Tablici 4.

Tablica 4. Aritmetičke sredine, standardne devijacije, koeficijenti unutarnje konzistencije, minimumi i maksimumi svih mjerenih varijabli (N=105).

| Varijabla | <i>M</i> | <i>SD</i> | α | Min | Max |
|--------------------------------------|----------|-----------|----------|------|------|
| Percepcija pravednosti organizacije | | | | | |
| Distributivna pravednost | 3,18 | 0,804 | ,96 | 1 | 5 |
| Proceduralna pravednost | 3,57 | 0,761 | ,91 | 1,58 | 4,71 |
| Interakcijska pravednost | 3,57 | 0,762 | ,94 | 1 | 5 |
| Percepcija pravednosti rukovoditelja | | | | | |
| Distributivna pravednost | 3,48 | 0,712 | ,96 | 1 | 4,6 |
| Proceduralna pravednost | 3,83 | 0,666 | ,93 | 1 | 4,86 |
| Interakcijska pravednost | 3,83 | 0,655 | ,94 | 1 | 5 |
| Percepcija pravednosti unutar grupe | | | | | |
| Distributivna pravednost | 3,21 | 0,726 | ,81 | 2 | 5 |
| Proceduralna pravednost | 3,89 | 0,578 | ,78 | 3 | 4,8 |
| Interakcijska pravednost | 4,18 | 0,596 | ,83 | 3 | 5 |
| Radna angažiranost | | | | | |
| Ukupna radna angažiranost | 3,82 | 0,440 | ,91 | 2,67 | 4,89 |

Napomena: Teorijski rasponi svih varijabli kreću se od 1 do 5.

Kako je vidljivo iz tablice, sudionici prosječno najvišu procjenjuju interakcijsku pravednost unutar grupe, dok prosječno najmanju distributivnu pravednost organizacije pri čemu je navedena razlika statistički značajna ($t(104)=-2,315$, $p<,05$). Rezultati također pokazuju kako sudionici u prosjeku procjenjuju radnu angažiranost svojih timova višom u odnosu na percepciju svih dimenzija klime pravednosti organizacije te percepciju distributivne pravednosti rukovoditelja i unutar grupe.

Dobiveni koeficijenti unutarnje konzistencije kreću se u rasponu od $\alpha=,78$ do $\alpha=,96$ te se može zaključiti da je pouzdanost korištenih instrumenata visoko zadovoljavajuća za sve subskale percepcije klime pravednosti i ukupnu mjeru radne angažiranosti timova (Kline, 1999; prema Field, 2009).

Kako bi se odgovorilo na drugi problem, prije provođenja daljnjih analiza izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije u svrhu provjere povezanosti pojedinih dimenzija i ukupne klime pravednosti različitih izvora s radnom angažiranosti. Dobiveni koeficijenti korelacije prikazani su u tablici 5.

Tablica 5. Interkorelacije dimenzija klime pravednosti i ukupne radne angažiranosti timova (N=105).

| Varijabla | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Distributivna pravednost organizacije | - | ,78** | ,40** | ,87** | ,63** | ,25* | ,87** | ,68** | ,42* | ,35** |
| Distributivna pravednost rukovoditelja | | - | ,44** | ,72** | ,85** | ,39** | ,75** | ,88** | ,60** | ,45** |
| Distributivna pravednost unutar grupe | | | - | ,31** | ,44** | ,62** | ,36** | ,44** | ,72** | ,73** |
| Interakcijska pravednost organizacije | | | | - | ,66** | ,24* | ,90** | ,69** | ,43** | ,32* |
| Interakcijska pravednost rukovoditelja | | | | | - | ,41** | ,68** | ,94** | ,61** | ,47** |
| Interakcijska pravednost unutar grupe | | | | | | - | ,26** | ,41** | ,76** | ,55** |
| Proceduralna pravednost organizacije | | | | | | | - | ,72** | ,45** | ,36** |
| Proceduralna pravednost rukovoditelja | | | | | | | | - | ,62** | ,47** |
| Proceduralna pravednost unutar grupe | | | | | | | | | - | ,73** |
| Ukupna radna angažiranost | | | | | | | | | | - |

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

Kako je vidljivo iz tablice, interkorelacije pojedinih dimenzija klime pravednosti i ukupne radne angažiranosti timova su statistički značajne i pozitivne. Pri tome, između pojedinih dimenzija klime pravednosti i radne angažiranosti postoji statistički značajna umjereno do visoko

pozitivna povezanost. Najveća povezanost može se uočiti između radne angažiranosti timova i svih dimenzija klime pravednosti unutar grupe, koja je statistički značajno viša od povezanosti između radne angažiranosti timova i svih dimenzija klime pravednosti organizacije (distributivna $t=3,76$, $p<,01$, proceduralna $t=3,16$, $p<,01$, interakcijska $t=2,98$, $p<,01$) te povezanosti između radne angažiranosti timova i distributivne dimenzije klime pravednosti rukovoditelja ($t=3,32$, $p<,01$). Povezanost između pojedinih dimenzija klime pravednosti također je statistički značajna, umjereno do visoko pozitivna. Najveća povezanost može se uočiti između proceduralne i interakcijske pravednosti rukovoditelja, dok je najmanja povezanost između interakcijske pravednosti unutar grupe i interakcijske pravednosti organizacije.

Doprinos dimenzija klime pravednosti objašnjenju radne angažiranosti

Kako bi se odgovorilo na drugi problem ovog istraživanja, odnosno utvrdilo u kojoj je mjeri moguće predvidjeti radnu angažiranost na temelju pojedinih dimenzija klime pravednosti i tako provjerilo drugu hipotezu, provedena je hijerarhijska regresijska analiza s ukupnim rezultatom radne angažiranosti kao kriterijem. U prvom koraku analize uključene su dimenzije klime pravednosti rukovoditelja (distributivna, proceduralna i interakcijska), u drugom koraku dimenzije klime pravednosti organizacije (distributivna, proceduralna i interakcijska) te u trećem koraku dimenzije klime pravednosti unutar grupe (distributivna, proceduralna i interakcijska). U skladu s korelacijskom matricom (Tablica 5), koja upućuje na visoke interkorelacije dimenzija klime pravednosti različitih izvora, faktor povećanja varijance (*VIF*), čije se vrijednosti kreću u rasponu od 2,44 do 10,97 i tolerancija, čije se vrijednosti kreću u rasponu od ,09 do ,41 upućuju na to da postoji multikolinearnost među varijablama. Naime, *VIF* vrijednosti iznad 10 (Myers, 1990; prema Field, 2005) i vrijednosti tolerancije ispod ,2 (Menard, 1995; prema Field, 2005) upućuju na mogućnost postojanja multikolinearnosti. Pri tome, multikolinearnosti nema jedino kod varijabli distributivna klima pravednosti rukovoditelja te svih dimenzija klime pravednosti unutar grupe. Rezultati provedene hijerarhijske analize nalaze se u Tablici 6.

Tablica 6. Hijerarhijska regresijska analiza predikcije radne angažiranosti timova na osnovi dimenzija klime pravednosti.

| | <i>R</i> | <i>R</i> ² | ΔR^2 | <i>F</i> | <i>B</i> | β | <i>t</i> |
|--|----------|-----------------------|--------------|----------|----------|---------|----------|
| Radna angažiranost | | | | | | | |
| 1.korak | ,480** | ,230** | | 10,074 | | | |
| Distributivna pravednost rukovoditelja | | | | | ,144 | ,119 | ,650 |
| Proceduralna pravednost rukovoditelja | | | | | ,193 | ,194 | ,684 |
| Interakcijska pravednost rukovoditelja | | | | | ,248 | ,184 | ,702 |
| 2.korak | ,484 | ,234 | ,004 | ,160 | | | |
| Distributivna pravednost rukovoditelja | | | | | ,097 | ,080 | ,356 |
| Proceduralna pravednost rukovoditelja | | | | | ,180 | ,180 | ,618 |
| Interakcijska pravednost rukovoditelja | | | | | ,300 | ,222 | ,808 |
| Distributivna pravednost organizacije | | | | | ,078 | ,073 | ,331 |
| Proceduralna pravednost organizacije | | | | | ,091 | ,099 | ,432 |
| Interakcijska pravednost organizacije | | | | | -,183 | -,158 | -,683 |
| 3. korak | 0,789** | ,622** | ,388** | 32,581 | | | |
| Distributivna pravednost rukovoditelja | | | | | -,030 | -,025 | -,151 |
| Proceduralna pravednost rukovoditelja | | | | | ,064 | ,064 | ,308 |
| Interakcijska pravednost rukovoditelja | | | | | -,013 | -,010 | -,050 |
| Distributivna pravednost organizacije | | | | | -,088 | -,082 | -,491 |
| Proceduralna pravednost organizacije | | | | | ,048 | ,052 | ,318 |
| Interakcijska pravednost organizacije | | | | | ,014 | ,012 | ,072 |
| Distributivna pravednost unutar grupe | | | | | ,628 | ,437** | 4,439 |
| Proceduralna pravednost unutar grupe | | | | | ,873 | ,471** | 3,623 |
| Interakcijska pravednost unutar grupe | | | | | -,176 | -,088 | -,875 |

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

Kako je vidljivo iz tablice, varijable uvedene u prvom koraku analize (dimenzije klime pravednosti rukovoditelja) zajednički objašnjavaju 23% varijance radne angažiranosti i značajni su prediktori. Međutim, pregledom beta vrijednosti pojedinih varijabli, niti jedna od varijabli nisu statistički značajni samostalni prediktori radne angažiranosti timova, što je bilo i očekivano s obzirom na utvrđenu multikolinearnost varijabli proceduralne i interakcijske klime pravednosti rukovoditelja.

Varijable uvedene u zadnjem koraku analize (dimenzije klime pravednosti rukovoditelja, organizacije i unutar grupe) zajednički objašnjavaju 62,2% varijance radne angažiranosti timova i značajni su prediktori. Pri tome, kao samostalni značajni i pozitivni prediktori pokazali su se jedino distributivna pravednost unutar grupe ($\beta=,437$, $p<,001$) i proceduralna pravednost unutar grupe ($\beta=,471$, $p<,001$), ujedno varijable kod kojih nije utvrđena prisutnost multikolinearnosti.

Rasprava

Cilj ovog istraživanja bio je provjeriti odnos radne angažiranosti timova i klime pravednosti različitih izvora u organizacijama različitih djelatnosti. Pri tome, prvi problem ovog rada bio je provjeriti faktorsku strukturu Upitnika radne angažiranosti timova, a drugi provjeriti stupanj povezanosti i doprinos dimenzija klime pravednosti objašnjenju radne angažiranosti timova.

Struktura Upitnika radne angažiranosti timova

Kako je Upitnik radne angažiranosti timova prvi puta korišten u našoj zemlji, provjerena je faktorska struktura tog upitnika na hrvatskoj radnoj populaciji, pri čemu se očekivala trofaktorska struktura upitnika s faktorima energija, posvećenost i udubljenost. Dobiveni rezultati nisu u skladu s očekivanim i dobivenim prilikom konstrukcije originalne skale (Schaufeli i sur., 2006). Utvrđena je jednofaktorska struktura upitnika koja objašnjava 58,86% varijance.

Iako dobivena faktorska struktura nije u skladu s očekivanjima, jednofaktorsko rješenje nije u potpunom neskladu s literaturom. U dosadašnjim je istraživanjima većinom potvrđena trofaktorska struktura radne angažiranosti kako na individualnoj (Schaufeli i Bakker, 2004; Schaufeli i sur., 2002), tako i na grupnoj razini (Torrente, Salanova, Llorens i Schaufeli, 2012), ali se pokazalo kako postoje visoke interkorelacije (u rasponu od ,79 do ,96) među dobivene 3 dimenzije. Može se zaključiti kako je radna angažiranost mjerena ovim upitnikom jedinstveni konstrukt koji sadrži 3 različita, ali vrlo visoko povezana aspekta (Schaufeli i Bakker, 2006). Sami autori skale (Schaufeli i sur., 2006) i preporučuju korištenje ukupnog rezultata na upitniku kao indikatora radne angažiranosti, a ne pojedinačne subskale energije, posvećenosti i

udubljenosti jer se na takav način primjerice mogu izbjeći problemi multikolinearnosti u regresijskoj analizi koji se mogu pojaviti ukoliko se uključuju pojedinačne subskale kao nezavisni prediktori. Osim toga, Sonnentag (2003) također u svom istraživanju korištenjem eksploratorne faktorske analize nije dobila čistu trofaktorsku strukturu upitnika, nego je kao mjera radne angažiranosti korišten ukupni rezultat na upitniku.

U praktičnom smislu, može se reći da je jednofaktorska struktura radne angažiranosti timova prihvatljiva. Ako se uzme u obzir da radna angažiranost obuhvaća kognitivnu (udubljenost), emocionalnu (posvećenost) i bihevioralnu (energija) komponentu koje su međusobno visoko povezane i na neki način nadopunjuju jedna drugu te se u podlozi svake od njih nalaze motivacijski procesi, može se postaviti pitanje ima li uopće potrebe prilikom mjerenja razdvajati ih na pojedinačne dimenzije. Štoviše, dosadašnja istraživanja nisu pokazala postoje li različiti prediktori i ishodi pojedinačnih dimenzija pa bi se moglo zaključiti da diferencijacija aspekta energije, posvećenosti i udubljenosti nije neophodna.

Radna angažiranost timova može se dakle opisati postojanjem energije, posvećenosti i udubljenosti radnog tima koje nastaje kao rezultat interakcije članova tima pri čemu su energija, posvećenost i udubljenost samo karakteristike jedinstvenog konstrukta i afektivno-motivacijskog stanja, ali ne i nezavisne dimenzije koje se nalaze u podlozi i koje je potrebno odvojeno mjeriti.

Klima pravednosti različitih izvora i radna angažiranost timova

Drugi problem ovog istraživanja bio je utvrditi stupanj povezanosti i doprinos pojedinih dimenzija klime pravednosti različitih izvora (proceduralna, distributivna i interakcijska klima pravednosti rukovoditelja, organizacije i unutargrupe) objašnjenju pojedinih dimenzija radne angažiranosti timova te ukupne radne angažiranosti. Kako je faktorskom analizom dobivena jednofaktorska struktura upitnika, u obzir se uzela jedino ukupna mjera radne angažiranosti timova. Zbog nedostatka istraživanja koja su proučavala odnos pojedinih dimenzija klime pravednosti i radne angažiranosti timova, na temelju postojećih istraživanja koja potvrđuju pozitivnu povezanost organizacijske pravednosti i radne angažiranosti i teorijskih objašnjenja koja se nalaze u podlozi te povezanosti, očekivalo se da postoji statistički značajna pozitivna povezanost svih dimenzija klime pravednosti različitih izvora i radne angažiranosti timova te da će sve dimenzije klime pravednosti različitih izvora biti značajni pozitivni prediktori ukupne radne angažiranosti timova.

Provjerom interkorelacija dimenzija klime pravednosti različitih izvora i ukupne mjere radne angažiranosti timova potvrđena je Hipoteza 2(a). Odnosno, utvrđena je značajna pozitivna povezanost između svih dimenzija klime pravednosti (distributivne, proceduralne i interakcijske)

rukovoditelja, organizacije i unutar grupe s radnom angažiranosti timova, što je dakle u skladu s očekivanjima.

Kako bi se provjerio doprinos pojedinih dimenzija klime pravednosti različitih izvora objašnjenju radne angažiranosti timova, provedena je hijerarhijska regresijska analiza. Rezultati pokazuju da cjelokupni model objašnjava 62,2% varijance radne angažiranosti timova, pri čemu su se jedino proceduralna pravednost unutar grupe i distributivna pravednost unutar grupe pokazali samostalnim pozitivnim značajnim prediktorima. Dobiveno nije u skladu s očekivanjima, odnosno da će sve dimenzije klime pravednosti pozitivno doprinositi objašnjenju radne angažiranosti timova.

Iako rezultati nisu u potpunosti sukladni očekivanjima, moguće ih je objasniti uzmemo li u obzir da je ovo istraživanje bilo usmjereno na radne timove. Naime, članovima radnog tima najbližu okolinu i kontekst u kojem funkcioniraju i koji djeluje na njihova razmišljanja, donošenje odluka i doživljavanje svog posla čini upravo njihov radni tim. Kako je već navedeno, povezanost pravednosti i radne angažiranosti može se objasniti teorijom socijalne razmjene (Cropanzano i Mitchell, 2005) i djelovanjem norme reciprociteta i osjećaja obveze članova tima da se ponašaju pravedno u obavljanju svojih radnih uloga tako da daju što više od sebe, odnosno da budu angažiraniji ako osjete i procijene da je odnos prema njima isto tako pravedan. Moguće je da članovi radnog tima najviše pažnje pridaju pravednosti koju doživljavaju unutar svog radnog tima jer je to ono što im je najbliže i što su sa svojim suradnicima najviše u kontaktu, a upravo postojanje interakcije je jedna od glavnih pretpostavki teorije socijalne razmjene. Također, u timskoj strukturi nema stroge hijerarhije, rukovoditelji timova funkcioniraju na način da surađuju sa članovima tima, a radni tim predstavlja na neki način jedan ograničeni kontekst koji je samo uklopljen u cjelokupnu organizaciju koja može imati više ili manje utjecaja na funkcioniranje tima. Iz tog razloga, moguće je da proceduralna i distributivna pravednost koju članovi tima doživljavaju unutar svoje radne grupe više doprinose njihovoj odluci o tome hoće li se ponašati angažirano ili ne u odnosu na pravednost i neposrednog rukovoditelja i organizacije u cjelini.

Također, mora se uzeti u obzir da postoji određena razlika između klime pravednosti rukovoditelja i organizacije s jedne strane i klime unutargrupne pravednosti s druge strane. Naime, unutargrupna pravednost može se promatrati kao konstrukt odvojen od klime pravednosti, iako usko povezan s njom. Dok se klima pravednosti općenito odnosi na to kako članovi tima doživljavaju pravednost od neke vanjske strane, unutargrupna pravednost odnosi se na to kako članovi tima doživljavaju koliko su jedni prema drugima pravedni. Primjerice, kako u većini radnih timova članovi ne određuju izravno koliko će tko biti plaćen, distributivnu klimu

pravednosti unutar grupe ne može predstavljati mjera u kojoj članovi tima pravedno raspodjeljuju nagrade (kako je to kod distributivne pravednosti rukovoditelja ili organizacije), već mjera u kojoj su nagrade koje članovi tima dobivaju prikladne u odnosu na to koliko svaki član doprinosi radu tog radnog tima (Li, A., Cropanzano i Molina, u tisku). Neka istraživanja (primjerice Li, Cropanzano i Benson, 2007; Li, A., Cropanzano i Bagger, u tisku) su čak pokazala da, kao što je i ovdje slučaj, unutargrupna pravednost ima snažniji efekt na ponašanja članova tima nego klima pravednosti. Visoke razine unutargrupne klime pravednosti koje se očituju u raspodjeli resursa unutar tima ovisno o zaslugama, korištenjem pravednih procedura u donošenju odluka te međusobni odnos karakteriziran poštovanjem općenito potiče pozitivne interakcije između članova tima što dovodi u konačnici do toga da su članovi tima zadovoljniji svojim suradnicima i češće se ponašaju na načine koje doprinose njihovom radnom timu, a jedan od načina je svakako i radna angažiranost. Pravedan međusobni odnos unutar radnog tima članovima također komunicira da su vrijedni dijelovi grupe, što povećava njihovu identifikaciju s grupom, kao i njihovu želju da doprinesu njezinom uspjehu (Branscombe, Spears, Ellemers i Doosje, 2002; prema Li i sur., u tisku).

Zanimljivo je istaknuti da su u prvom koraku analize dimenzije klime pravednosti rukovoditelja značajno pozitivno doprinosile objašnjenju radne angažiranosti timova (objašnjava 23% varijance radne angažiranosti timova), ali da se niti jedna od dimenzija nije pokazala značajnim samostalnim prediktorom. Razlog tomu može biti visoka povezanost između pojedinih dimenzija klime pravednosti rukovoditelja, odnosno postojanje multikolinearnosti, koje se mogu uočiti i u slučaju dimenzija klime pravednosti organizacije. Moguće je da su se sudionici u ovom istraživanju više usmjerili na to koji izvor pravednosti procjenjuju, odnosno koliku razinu pravednosti doživljavaju od rukovoditelja i organizacije, a manje na pojedine dimenzije svakog od njih. Iz tog razloga, nije moguće utvrditi koja dimenzija klime pravednosti najviše doprinosi objašnjenju radne angažiranosti timova. Tako se može zaključiti da doista možda percepcija pravednosti radnih timova više ovisi o skupinama s kojima su članovi u interakciji nego o ishodima, procedurama i interpersonalnom postupanju (Rupp i sur., 2007), odnosno da je možda bolje mjeriti percepciju cjelokupne klime pravednosti određenog izvora, a ne pojedinačne dimenzije klime pravednosti svakog od izvora i da ona bolje objašnjava različite ishode.

Doprinos i ograničenja rada

Jedan od važnih doprinosa ovog rada je što su u njemu uključeni konstrukti koji su se u posljednjih nekoliko godina pokazali iznimno važni i zanimljivi za istraživanje: radni timovi u organizacijama, klima pravednosti različitih izvora u organizacijama te radna angažiranost

timova. To čini ovo istraživanje aktualnim i ima praktičnu vrijednost povezanu sa promjenama u organizacijskoj strukturi koja sve češće obuhvaća radne timove kao i globalnim ekonomskim promjenama i brzim promjenama na tržištu rada koje naglašavaju potrebu za pozitivnim iskustvima u organizacijama. Važno je napomenuti i da su sve varijable ispitane na istoj (grupnoj) razini analize, što ovo istraživanje čini jednim od malobrojnih takvih u ovom području.

Upitnik radne angažiranosti timova po prvi puta je primijenjen na hrvatskoj populaciji te je provjerena njegova struktura. Dobivena jednofaktorska struktura koja nije u skladu s očekivanom upućuje na moguću razliku i oprez u operacionalizaciji i konceptualizaciji radne angažiranosti na kolektivnoj razini u odnosu na individualnu razinu. Jedan od važnih doprinosa predstavlja i ispitivanje odnosa između klime pravednosti različitih izvora i radne angažiranosti timova koje je po prvi puta provedeno u našoj zemlji. U inozemstvu također postoji malo istraživanja koja se bave ovim odnosom na individualnoj razini, a na kolektivnoj razini uz uključivanje i različitih izvora pravednosti, kako je slučaj u ovom istraživanju, do sada nije provedeno niti jedno. Dobiveni rezultati iz tog razloga doprinose boljem shvaćanju ovog odnosa te ističu klimu pravednosti kao jedan od važnih prediktora u objašnjavanju radne angažiranosti timova. Također, važan doprinos je uključivanje unutargrupne klime pravednosti koja se u malobrojnim provedenim istraživanjima do sada pokazala kao jedinstven konstrukt različit od klime pravednosti rukovoditelja i organizacije, a posebno dobiveni rezultati kako upravo ona najviše doprinosi objašnjenju radne angažiranosti timova. Ovi rezultati upućuju da bi možda veću pažnju trebalo pridavati unutargrupnoj klimi pravednosti u ispitivanju pojava koje se vežu uz radne timove i timsku organizacijsku strukturu.

Ipak, prilikom donošenja zaključaka treba pristupiti oprezno zbog različitih ograničenja ovog istraživanja. Prije svega, nacrt istraživanja je korelacijski, što onemogućuje donošenje uzročno-posljedične povezanosti među ispitivanim konstruktima. Nadalje, Upitnik radne angažiranosti po prvi puta je primijenjen na hrvatskoj populaciji, a uz njega je uključen velik broj drugih varijabli koje su ispitivale druge konstrukte pa je dužina upitnika mogla utjecati na smanjenje motivacije i koncentracije sudionika prilikom ispunjavanja upitnika. Iako je u istraživanje uključen velik broj organizacija različitih djelatnosti i radnih timova različite vrste, veličine i funkcije, uzorak je ipak bio prigodan što smanjuje mogućnost generalizaciju dobivenih rezultata. Također, zbog utvrđene multikolinearnosti dimenzija klime pravednosti rukovoditelja i organizacije, nije moguće odrediti koje dimenzije klime pravednosti rukovoditelja najviše doprinose objašnjenju radne angažiranosti timova te zaključke o doprinosima pojedinih dimenzija klime pravednosti svakog od izvora treba donositi s oprezom zbog moguće pristranosti modela.

Implikacije i smjernice za buduća istraživanja

U budućim istraživanjima bilo bi poželjno uključiti samo Upitnik radne angažiranosti timova i Upitnik klime pravednosti uz rotaciju čestica kako bi se izbjegli neki od sistematski faktora kao što su umor te opadanje motivacije i koncentracije sudionika. Kako se unutargrupna klima pravednosti pokazala najznačajnija u objašnjenju radne angažiranosti timova, a njezina uloga u objašnjenju različitih ostalih pojava i procesa na grupnoj razini nije dovoljno ispitana, bilo bi korisno dodatno istražiti njezine učinke i na ostalim fenomenima koji se pojavljuju unutar radnih timova. Iz razloga što je Upitnik radne angažiranosti timova prvi puta primjenjen na hrvatskoj populaciji te dobivena faktorska struktura upitnika nije u skladu s očekivanom, bilo bi dobro ponoviti istraživanje na drugim uzorcima i provjeriti je li uistinu potrebno raditi razlike u konceptualizaciji i operacionalizaciji radne angažiranosti na kolektivnoj razini u odnosu na individualnu. Ukoliko jest tako, bilo bi korisno ispitati koji sve drugi prediktori (osim unutargrupne klime pravednosti u ovom istraživanju) objašnjavaju pojavu radne angažiranosti timova. Odnos između klime pravednosti različitih izvora i radne angažiranosti timova po prvi puta je istraživan u našoj zemlji te bi ponovljeno istraživanje na drugim uzorcima pomoglo u provjeravanju dosljednosti dobivenih rezultata. Kako je radna angažiranost timova i dalje dosta neistraženo područje, bilo bi dobro provjeriti postoje li razlike među radnim timovima ovisno o vrsti tima, djelatnosti koju obavljaju, strukturi po spolu, dobi i stažu, veličini tima i slično. Također, bilo bi dobro provjeriti faktorsku strukturu Upitnika klime pravednosti organizacije i rukovoditelja te utvrditi razlikuju li sudionici uopće pojedine dimenzije unutar svakog izvora ili je bolje kao mjeru percepcije klime pravednosti uzimati ukupne rezultate svakog od izvora pravednosti.

Praktična implikacija ovog rada upućuje kako je pravednost koju članovi tima doživljavaju od svojih suradnika unutar tima možda važnija u odnosu na pravednost rukovoditelja ili organizacije. Iz tog razloga potrebno je u organizacijama više pažnje posvetiti promatranju radnih timova kao ograničenog konteksta na koji rukovoditelji i organizacija u cjelini možda i nemaju toliko velik utjecaj. U budućim istraživanjima trebalo bi se otkriti što sve utječe na unutargrupnu pravednost kako bi se moglo pomoći u osiguravanju njene zadovoljavajuće razine, koja bi onda dovela do pozitivnih ishoda kako na individualnoj, tako i na razini samog tima i organizacije. Organizacije bi se za sada mogle usmjeriti na sprječavanje i rješavanje konfliktnih situacija unutar radnih timova, kao i na održavanje pozitivne unutargrupne dinamike i interakcije među članovima tima. Unutargrupna pravednost očito je važna za objašnjavanje radne angažiranosti, a kako se pokazalo da je radna angažiranost povezana s radnim učinkom i uspješnosti, organizacije bi imale velike koristi kada bi menadžment uključio

evaluiranja klime pravednosti unutar radnih timova te kada bi radnim timovima komunicirao i isticao važnost pravednog međusobnog odnosa. Članovima radnog tima trebalo bi se omogućiti da izraze svoje mišljenje prilikom donošenja odluka unutar tima te prilikom raspodjele različitih ishoda kao što je primjerice plaća, što bi dovelo do povećanja percepcije distributivne i proceduralne pravednosti unutar grupe. Provođenjem različitih treninga timova u području komunikacije, koordinacije, rješavanja konflikata, unapređivanja grupnog odlučivanja i slično također su jedan od načina kako menadžment organizacija može osigurati visoku razinu percipirane pravednosti unutar grupe.

Zaključak

Cilj ovog istraživanja bio je provjeriti odnos klime pravednosti i radne angažiranosti timova na prigodnom uzorku 105 radnih timova zaposlenih u timski strukturiranim organizacijama različitih djelatnosti. Eksploratornom faktorskom analizom Upitnika radne angažiranosti timova dobivena je jedno-faktorska struktura upitnika koja nije u skladu s očekivanom tro-faktorskom strukturom (energija, udubljenost i posvećenost). Očekivano je kako će sve dimenzije klime pravednosti biti pozitivno povezane sa ukupnom mjerom radne angažiranosti timova. Korelacijskom analizom je dobivena značajna pozitivna povezanost između svih dimenzija klime pravednosti i ukupne radne angažiranosti timova. Također, očekivalo se kako će sve dimenzije klime pravednosti pozitivno doprinijeti objašnjenju radne angažiranosti timova. Dobiveni rezultati nisu bili u skladu s očekivanjima. Rezultati hijerarhijske regresijske analize sugeriraju kako dimenzije klime pravednosti različitih izvora (rukovoditelj, organizacije i unutar grupe) objašnjavaju ukupno 62,2% varijance radne angažiranosti timova. Objasnjenju radne angažiranosti timova doprinosi unutargrupna klima pravednosti, pri čemu su se kao samostalni značajni pozitivni prediktori pokazali jedino proceduralna i distributivna klima pravednosti unutar grupe. Zbog nedovoljne istraženosti ovog područja i dobivenih rezultata koji nisu u potpunosti u skladu s očekivanjima, može se zaključiti kako postoji potreba za daljnjim istraživanjima kako bi se razjasnila konceptualizacija radne angažiranosti na kolektivnoj razini, kao i odnos između klime pravednosti i radne angažiranosti timova.

Literatura

- Acosta, H., Salanova, M. i Llorens, S. (2012). How Organizational Practices Predict Team Work Engagement: The Role of Organizational Trust. *Ciencia & Trabajo, Special Issue, 14*, 7-15.
- Alvi, A.K. i Abbasi, A.S. (2012). Impact of Organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(5), 643-649.
- Bakhshi, A., Kumar, K. i Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L., & Leiter, M.P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 4–28.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1082-1103.
- Cohen-Charash, Y. i Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
- Colquitt, J. A., & Shaw, J. (2005). How should organizational justice be measured? U: Colquitt, J. D. i Greenberg, J. (ur.), *Handbook of organizational justice* (113–152). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Costa, P.L., Passos, A. i Bakker, A.B. (2012). *Team Work Engagement: Considering Team Dynamics for Engagement*. Working Papers Series 2,12-06, ISCTE-IUL, Business Research Unit (BRU-IUL).
- Cropanzano, R. and Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Self-enhancement biases, laboratory experiments, Georg Wilhelm Friedrich Hegel, and the increasingly crowded world of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 260-272.
- Donovan, M. A., Drasgow, F., & Munson, L. J. (1998). The perceptions of fair interpersonal treatment scale: Development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 83, 683–692.

- Field, A.P. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGE Publications.
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107–116.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. U: R. Cropanzano (ur.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Jakopec, A. i Sušan, Z. (2014). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, 23(2), 305-325.
- Kline, R.B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Kozlowski, S.W.J. i Bell, B.S. (2003). Work Groups and Teams in Organizations. U: W. C. Borman, W.C., Ilgen, D.R. i Klimoski, R.J. (ur.), *Handbook of psychology (vol.12): Industrial and Organizational Psychology* (333-375). New York: Wiley-Blackwell.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E. i Truss, K. (2008). *Employee Engagement: A Literature Review*. Kingston Business School, Kingston University: Working Paper Series, 19.
- Lavelle, J., Rupp, D., Manegold, J. G., i Thornton, M., (u tisku). Multifoci justice and target similarity: Emerging research and extensions. U: Ambrose, M. i Cropanzano, R. (ur.), *The Oxford Handbook of Justice in Work Organizations*. Oxford University Press.
- Lavelle, J.J., Brockner, J., Konovsky, M.A., Price, K.H., Henley, A.B., Taneja, A., i Vinekar, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: a multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 337-357.
- Lavelle, J., Rupp, D. E., i Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33, 841-866.
- LeBreton, J. i Senter, J.L. (2008). Answers to 20 Questions About Interrater Reliability and Interrater Agreement. *Organizational Research Methods*, 11, 815-852.
- Li, A., Cropanzano, R., i Bagger, J. (u tisku). Justice climate and peer justice climate. *Small Groups Research*.
- Li, A., Cropanzano, R., i Molina, A., (u tisku). Fairness at the Unit Level: Justice Climate, Justice Climate Strength, and Peer Justice. U: Ambrose, M. i Cropanzano, R. (ur.), *The Oxford Handbook of Justice in Work Organizations*. Oxford.
- Li, H. (2012). A Study on the Relationships among Organizational Justice, Organizational

- Identification, and Work Engagement: the Evidence from the Hi-Tech Service Industries. *International Joint Conference on Service Sciences*, 72-77.
- Li, H. (2008). *A theory of intraunit justice climate and team effectiveness*. University of Arizona, Business Administration: Proquest.
- Liao, H., i Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate, climate strength, and justice orientation on work outcomes: A multilevel-multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90, 242-256.
- Naumann, S. E., i Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43, 881-889.
- Petz, B. (1992). *Psihologijski rječnik*. Zagreb: Prosvjeta.
- Robinson, D., Perryman, S. i Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K., i Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123, 159-185.
- Rupp, D. E., i Aquino, K. (2009). Nothing so practical as a good justice theory. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 205-210.
- Rupp, D. i Paddock, E. L. (2009). *The Emergence of Justice Climate in Groups, Teams, and Organizations: A Theory of Multilevel Information Aggregation and Judgment*. 13th Annual Conference on Research on Managing Groups and Teams 2009: Fairness and Groups. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business.
- Rupp, D. E., Bashshur, M. R., i Liao, H. (2007). Justice climate past, present, and future: Models of structure and emergence. U: Dansereau, F. i Yammarino, F. (ur.), *Research in Multilevel Issues (vol. 6)* (357-396). Oxford, England: Elsevier.
- Rupp, D. E., Bashshur, M., i Liao, H. (2007). Justice climate: Consideration of the source, target, specificity, and emergence. U: Dansereau, F. i Yammarino, F. (ur.), *Research in Multilevel Issues (vol. 6)* (439-459). Oxford, England: Elsevier.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). Multifoci justice and social exchange relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600–619.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I.M. i Schaufeli, W.B. (2003). Perceived

- collective efficacy, subjective well-being, and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Group Research*, 34, 43-73.
- Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? U: Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A. i Soane, E. (ur.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge
- Schaufeli, W.B. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go?. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14, 3-10.
- Schaufeli, W. i Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39-46.
- Schaufeli, W.B. i Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. U: Bakker, A.B. (ur.); Leiter, M.P., *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (10-24). New York, NY, US: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., i Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
- Schaufeli, W.B. i Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V., i Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518–528.
- Torrente, P., Salanova, M. i Llorens, S. (2013). Spreading engagement: On the role of similarity in the positive contagion of team work engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 153-159.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., i Schaufeli, W.B. (2012). From “I” to “We”: The factorial validity of a team work engagement scale. U: Gonçalves, S.P. i Neves, J.G. (ur.). *Occupational Health Psychology: From burnout to well-being* (334-355). Rosemead, CA: Scientific & Academic Publishing.
- Turkalj, Ž., Fosić, I. i Marinković, R. (2012). Transformacija organizacije u timski organizacijski pristup i efikasno korištenje timskim radom u kontekstu okruženja. *Ekonomski vjesnik: časopis Ekonomskog fakulteta Osijek*, 25(2), 247-260.
- Zeff, L.E. i Higby, M.A. (2002). Teaching More Than You Know. *Academic Exchange Quarterly*, 6(3).