

12-20-2018

## Vloga zaznave HRM, kohezivnosti in zavzetosti pri delu na prispevek k uspehu ekipe

Igor Ivašković

Follow this and additional works at: <https://www.ebrjournal.net/home>

---

### Recommended Citation

Ivašković, I. (2018). Vloga zaznave HRM, kohezivnosti in zavzetosti pri delu na prispevek k uspehu ekipe. *Economic and Business Review*, 20(4). <https://doi.org/10.15458/85451.73>

This Original Article is brought to you for free and open access by Economic and Business Review. It has been accepted for inclusion in Economic and Business Review by an authorized editor of Economic and Business Review.

# VLOGA ZAZNAVE MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV, KOHEZIVNOSTI IN ZAVZETOSTI PRI DELU NA ZAZNAVO PRISPEVKA K USPEHU EKIPE

IGOR IVAŠKOVIĆ<sup>1</sup>

---

*POVZETEK: Prispevek v kontekstu košarkarskih ekip analizira vlogo zavzetosti pri delu med spremenljivkama zaznave delovne kohezivnosti pri soigralcih in zaznave kakovosti managementa človeških virov (MČV) na eni strani ter lastnim prispevkom k uspešnosti ekipe na drugi strani. Rezultati, ki temeljijo na strukturnem modelu enačb in Sobelovem testu posredovanja učinka, potrjujejo, da zaznava kakovosti MČV in zaznavanje delovne kohezivnosti napovedujeta višjo stopnjo košarkarjeve zavzetosti pri delu, zavzetost pa pozitivno deluje na samo-evalvacijo košarkarja o njegovem lastnem prispevku k uspehu ekipe in pri tem posreduje pozitiven učinek zaznave kakovosti MČV ter zaznavanja kohezivnosti ekipe. Obenem rezultati kažejo, da ima zaznava sodelavcev v kontekstu športnih ekip pri delovni zavzetosti posameznikov vsaj tolikšen pomen kot zaznava odnosa nadrejenega do opazovanega posameznika.*

---

**Ključne besede:** management človeških virov, kohezija, zavzetost, uspešnost, ekipa

**JEL klasifikacija:** L31, M10

**DOI:** 10.15458/85451.73

---

## 1 UVOD

Naraščajoč obseg znanstvene in strokovne literature na področju managementa človeških virov (MČV) nas v zadnjih dvajsetih letih prepričuje, da obstaja vzročno-posledična povezava med sklopom MČV aktivnosti in uspešnostjo organizacije (Batt, 2002; Datta, Guthrie, & Wright, 2005; Sun, Aryee, & Law, 2007; Wright & Haggerty, 2005). Raziskave na področju športa (npr. Ivašković, 2015) potrjujejo, da ta povezava obstaja tudi v kontekstu športnih ekip. Prav slednje so zaradi objektivnih pravil tekmovanja in dejstva, da znotraj ekip pogosto prihaja do kolizije ekipnih in individualnih ciljev ter posledično do sodelovalno-konkurenčnega odnosa članov ekip, pogosto uporabljene za raziskave na področju managementa. V kolikor analiziramo le neposredni učinek MČV na uspešnost na ravni celotne organizacije v kontekstu ostalih dejavnikov, predvsem strateških in tistih, ki izvirajo iz okolja, lahko opazimo, da je povezava MČV – uspešnost relativno šibka. To je v skladu z domnevo, da je odnos med MČV in uspešnostjo najverjetneje posreden. MČV učinki se na uspešnost v bistveno večji meri odražajo posredno ter poteka preko posredniških dejavnikov. Ivašković (2014) je to domnevo potrdil med košarkarskimi

ekipami, in sicer da MČV prispeva k dejavnikom uspeha, kot sta zaupanje med sodelavci in njihovo kohezivno delovanje, za katera je bilo večkrat potrjeno, da pozitivno vplivata na rezultate ekip. Obenem obstajajo številni indici, da MČV pravzaprav najbolj neposredno deluje na posameznika in na njegovo učinkovitost pri delu. Številni avtorji (npr. Kaše, 2007, str. 29) poudarjajo, da je ravno vzročno-posledična zveza MČV – učinkovitost posameznika ključ do razumevanja delovanja povezave med MČV in uspešnostjo organizacije, če izhajamo iz logične domneve, da je najpomembnejši faktor uspeha organizacije ravno učinkovito delo njenih članov.

Preučevanje motivacijske vloge MČV sistemov je v tesni povezavi s področjem, ki ga preučuje psihologija, zato se v zadnjem času povečuje število raziskav, ki temeljijo na njenih teoretičnih izhodiščih. Psihologijo in management je povezala tudi teorija družbene izmenjave, ki poudarja, da zaposleni gradijo odnos do posameznikov in organizacije na podlagi izkušenj, ki so jih pridobili v razmerjih s sodelavci (Blau, 1964; Emerson, 1976). V tem kontekstu posamezniki prejemajo različne signale o strateških smernicah in politiki organizacije s strani svojih nadrejenih. Ravno MČV procesi pa so tisti, ki posredno sporočajo, v kolikšni meri se zaposlenim zaupa in koliko jih se ceni. To naj bi nato recipročno vplivalo na občutke pripadnosti in vedenje, ki iz teh občutkov in čustev izhaja. Vendar do sedaj še ne obstajajo zanesljivi dokazi o tem, kateri dejavniki so na individualni ravni najpomembnejši, niti o tem, kako delujejo. Nekateri trdijo, da vedenjski faktorji nimajo neposrednega učinka na individualno uspešnost, razen če ni čustvenega konstrukta, ki povzroča dolgotrajnost zaželenega vedenja (Judge et al., 2001; Conway & Monks, 2009).

Navedeno spodbuja iskanje konstruktov, ki združujejo tako čustveno kot opravilno komponento in bi prav zaradi tega lahko bili ključ do razreševanja dilem v vzročno-posledični povezavi med MČV in uspešnostjo. V tem kontekstu se pričujoči prispevek fokusira na motivacijski učinek, ki ga lahko ima zaznava MČV na individualni ravni. Izhajajoč iz teorije socialne izmenjave, modela MČV Wrighta in Nishijeeve (2004) ter zaznavnega modela McShanea in Von Glinowe (2003) je glavna ambicija odkrivanje, v kolikšni meri notranje organizacijsko okolje lahko vpliva na posameznikovo zavzetost oziroma zavzetost pri delu in posledično na njegovo uspešnost pri prispevanju k ekipnim rezultatom. Na osnovi teorije je razvit in s pomočjo strukturnega modela enačb testiran model, v katerem so preverjene vzročno-posledične zveze med posameznikovo zaznavo delovne kohezivnosti ekipe, zaznavo kakovosti MČV in na drugi strani stopnjo njegove zavzetosti pri delu ter njegovim prispevkom k uspehu ekipe.

## 2 TEORETIČNI MODEL IN HIPOTEZE

Fokus pričujoče študije je na psihološkem konstrukt zavzetosti pri delu, ki ga je razvil Kahn (1990) z vključevanjem tako fizične kot tudi kognitivne in emotivne komponente. Konstrukt temelji na posameznikovem občutju in lastnem dožemanju dela ter njegovem prizadevanju, da čim bolje opravi delovno nalogo. Zavzetost namreč sestavlja več behaviorističnih dejavnikov, pri čemer ga avtorji (Alfes et al., 2013) primerjajo z zadovoljstvom na delovnem mestu, saj zavzetost implicira aktivacijo posameznika, ki

sledi zadovoljstvu (Macey & Schneider, 2008). Po drugi strani se zavzetost razlikuje od občutka pripadnosti organizaciji, ki označuje le odnos, ne pa tudi aktivnosti, ki sledi temu občutku. Ravno zato je zavzetost bolj primeren konstrukt od pripadnosti k organizaciji, saj slednja opredeljuje nekoliko širši pojem, ki se nanaša na posameznikovo identifikacijo z organizacijskimi vrednotami (Kaše, 2007, str. 31–32; Ostroff & Bowen, 2000, str. 218). Zavzetost pri delu je ožji in konkretnější konstrukt, ki se nanaša izključno na odnos in opravljanje formalne delovne naloge, ne pa tudi na odnos in aktivnosti izven delovnih nalog, ki so formalizirane (Bateman & Organ, 1983; Griffin, Parker, & Neal, 2008; Macey & Schneider, 2008). Konstrukt zavzetosti pri delu je že bil vključen v več raziskav (Alfes et al., 2013; Macey & Schneider, 2008; May, Gilson, & Harter, 2004; Rothbard, 2001), vendar so ga avtorji večinoma preučevali v povezavi s pripadnostjo organizaciji in z namero zapuščanja delovnega mesta oziroma organizacije (Allen, 2006; Conway & Monks, 2009).

Določeni avtorji so konstrukt analizirali tudi v povezavi z agregatnimi merami uspešnosti (Paauwe, 2004; Purcell & Kinnie, 2007; Wright & Haggerty, 2005), pri čemer je navkljub vsem metodološkim prijemom, ki so bili v teh raziskavah uporabljeni, potrebno ohraniti določeno mero skepticizma glede njihove zanesljivosti za ugotavljanje neposrednih MČV učinkov na mikro ravni. Vsekakor se ugotavljanje dejavnikov, ki spodbujajo individualno zavzetost pri delu, zdi bolj smiselno na individualni ravni, tudi ko gre za obravnavo MČV učinkov na organizacijsko uspešnost (Wright & Nishii, 2004). Preučitev tega odnosa posameznika do organizacije je zanimiva, saj ravno zavzetost pri delu po nekaterih dosedanjih spoznanjih lahko bistveno poveča agregatno uspešnost organizacije na dolgi rok (Wright & Haggerty, 2005).

Konstrukt zavzetosti pri delu lahko umestimo tudi v model McShanea in Von Glinowe (2003) ter v model Wrighta in Nishijeve (2004). Čustvena dimenzija spada v sfero odnosa posameznika do organizacije, ki se potem odraža na neposredne vedenjske reakcije, vezane na posameznikovo delovno nalogo. Konstrukt ni v neskladju niti s postulati teorije družbene izmenjave, ki trdi, da se dejstvo vlaganja v zaposlene odraža preko pozitivne zaznave kakovosti MČV pri članih organizacije in pozitivno preslika na ostale občutke do organizacije (Blau, 1964). Med te vsekakor sodi tudi osebna zavzetost pri delu, saj je slednja pravzaprav občutek dolžnosti kakovostnega opravljanja delovne naloge pri posamezniku. Ravno delovna naloga namreč predstavlja neposreden stik vsakega posameznika z organizacijo. Torej lahko odnos zaznava kakovosti MČV – zavzetost pri delu umestimo v okvir zaznavnega modela McShanea in Von Glinowe (2003), ki pravi, da se zaznave odražajo na občutja, čustva in odnos ter nato na vedenje. Zaznava MČV bi s tega vidika po vsej verjetnosti morala imeti učinek na posameznikovo zavzetost pri delu, saj je eden izmed osnovnih smotrov ravnanja z ljudmi pri delu ravno izboljšanje odnosa posameznika do delovne naloge v kontekstu celotnega poslovnega procesa organizacije. Domnevo se lahko podkrepi tudi z ugotovitvami Ivaškovića (2014), ki kažejo na to, da ima zaznava kakovosti MČV na ekipni ravni statistično značilen vpliv na odnos (zaupanje) do sodelavcev, s katerimi nas družijo ravno opravljanje določenih skupnih delovnih nalog. Torej je vsekakor smotrno preučiti, ali se bodisi pozitivna bodisi negativna zaznava kakovosti MČV odraža tudi na osebno zavzetost posameznikov pri delu. Na slednjo povezavo so ne nazadnje opozorile tudi nekatere dosedanje raziskave na drugih področjih (Alfes et al., 2013). V skladu z navedenim lahko postavimo sledečo hipotezo.

*HIPOTEZA 1:* Zaznava kakovosti MČV pozitivno vpliva na osebno zavzetost pri delu posameznika znotraj ekipe.

Zaznava kakovosti MČV, ki jo vsak posameznik oblikuje, je neločljivo povezana s kontekstom, v katerem se izkušnje pridobivajo. Ekipe predstavlja najožje okolje delovanja vsakega člana ekipe, tudi športnika v ekipi. Posledično je tudi način obnašanja članov ekipe tisti faktor, ki lahko vpliva na posameznikovo občutje in prizadevnost pri delu. Zato se pri preučevanju posameznikov znotraj ekip in njihove zaznave kakovosti MČV sistemov nikakor ne moremo izogniti preučevanju vloge konteksta, v katerem potekajo odnosi znotraj ekipe. Ravno ta namreč pokriva področje managementa na srednji in nižji hierarhični ravni, ki predstavlja posrednika oziroma izvajalca MČV praks. Zaznavanje vedenja in občutkov s strani svojih sodelavcev naj bi po nekaterih ugotovitvah lahko bistveno prispevalo tudi k sami zaznavi MČV (Alfes et al., 2013). Študije, ki bi poskušale pojasniti, kako kontekst, v katerem se odvija MČV, s slednjim sovpilna na posameznikovo prizadevnost pri delu, so še vedno relativno redke (Den Hartog, Boselie, & Paauwe, 2004; Tekleab & Taylor, 2003; Alfes et al., 2013), po vedenju avtorja pa jih med športnimi organizacijami še ni.

Obstoječe raziskave potrjujejo, da ima neposredno nadrejeni pomembno vlogo v povezavi med MČV in uspešnostjo (Bredin & Söderlund, 2007; Kuvaas & Dysvik, 2010; Purcell & Hutchinson, 2007), saj le-ta zaposlenim prenaša organizacijski vrednostni sistem, in sicer tako z načinom izvajanja MČV kot tudi s stilom vodenja (Den Hartog, Boselie, & Paauwe, 2004; Snape & Redman, 2010). Holt Larsen in Brewster (2003) sta pokazala, da so nadrejeni v veliki meri odgovorni za izvajanje MČV, medtem ko sta Purcell in Hutchinson (2007) dokazala simbiotično razmerje med zaznavo MČV in obnašanjem neposredno nadrejenega. Podobno sta Kuvaas in Dysvik (2010) na telekomunikacijskem področju potrdila, da zaznava vlaganja v razvoj zaposlenih vodi k večjemu delovnem vložku in kakovosti dela s strani članov organizacije. Predpostavimo torej lahko, da zaznava vedenja neposrednega nadrejenega skupno deluje z zaznavo MČV na učinkovitost na ravni posameznika (Bates, 2004; Frank, Finnegan & Taylor, 2004; Gould-Williams, 2007).

Alfesova in drugi (2013) so potrdili, da zaznava vedenja linijskega managerja skupaj z zaznavo MČV deluje na osebno zavzetost zaposlenih. Nadrejeni to dosegajo preko spodbujanja zaupanja med zaposlenimi s spodbujanjem odprte komunikacije, izmenjavo ključnih informacij in z zagotavljanjem podpore pri delu (Settoon, Bennett, & Liden, 1996). To vodi do pozitivnih čustvenih stanj in višjih ravni zavzetosti zaposlenih (Avolio et al., 2004). Blizzard (2003) je dokazal, da učinkoviti medosebni odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi povečujejo raven posameznikovega angažiranja zaradi večjega zaupanja. Istočasno pa medsebojno zaupanje in spoštovanje ter ravnanje, ki iz tega sledi med sodelavci, še ni bilo preučeno v kontekstu součinkovanja z zaznavo kakovosti MČV. V pričujočem primeru si posledično postavljamo vprašanje, ali kohezivno delovanje ekipe součinkuje na zavzetost posameznika in v kakšnem odnosu je z vplivom zaznave kakovosti MČV na osebno zavzetost tega posameznika pri delu. Glede na teorijo družbene izmenjave bo namreč vsak posameznik poskušal vrniti pozitivne signale, ki jih prejema v določenem odnosu. Pozitivna zaznava delovne komponente ekipne kohezije pri posamezniku naj bi

torej predstavlja nekakšen signal, da mu soigralci znotraj ekipe želijo dobro v kontekstu opravljanja delovne naloge in so zato pripravljeni sodelovati v skupno korist, četudi to včasih pomeni parcialno škodo za določenega posameznika. Takšna zaznava naj bi po izhodiščni teoriji učinkovala z recipročnostjo, po kateri bi posameznik nato moral vlagati napor za čim boljše in učinkovitejše opravilo lastnih delovnih nalog, ki v organizacijskem smislu predstavljajo stik posameznika s sodelavci. Predpostavimo lahko, da posebej močno to velja prav v primerih ekipnega načina dela, ker je delovna naloga skupna vsem članom. To domnevo podpirajo tudi nekatere dosedanje ugotovitve, in sicer o pozitivnem odnosu konteksta dela in osebni zavzetosti pri lastnih delovnih opravilih (Bakker, 2011). Na osnovi tega lahko drugo hipotezo zastavimo na sledeč način.

*HIPOTEZA 2: Zaznava delovne kohezivnosti v ekipi pozitivno vpliva na zavzetost posameznika pri delu.*

Temeljni postulat teorije socialne izmenjave je teza, da obstaja povezava med pozitivnimi signali s strani nadrejenih in večjo zavzetostjo pri delu posameznika, ki na ta način vrača pozitivne učinke proti organizaciji, katero v njegovih očeh poosebljajo ravno nadrejeni člani organizacije (Shaw et al., 2009). Na osnovi tega je mogoče sklepati, da bodo zaposleni postali bolj angažirani pri lastnem delu, če preko MČV sistema dobijo jasen signal, da se jim zaupa in se njihovo delo ceni (Wayne, Shore, & Lidén, 1997; Cropanzano, Rupp, & Byrne, 2003; Saks, 2006). Seveda pa sama višja stopnja zavzetosti ne pomeni veliko, če tej ne sledi tudi večji prispevek posameznika k organizacijskem uspehu. Teorija pravi, da naj bi se bolj angažirani zaposleni veliko lažje poistovetili z lastno vlogo v podjetju (Rothbard, 2001). Slednje naj bi privedlo do večje učinkovitosti posameznika pri njegovem delu znotraj formalne vloge in nalog, ki so mu dodeljene (Ho, Wong, & Lee, 2011; Macey & Schneider, 2008). Vživljanje v lastno vlogo povečuje storilnost, kar je posledica povečanja usmerjenosti v posameznikove delovne naloge in cilje. Istočasno lahko to pri posamezniku zmanjša stopnjo odpora do sicer težavnih nalog oziroma zmanjša zaznavo napora pri običajnih nalogah (Hockey, 2000). Zato angažirani posamezniki vlagajo dodatni čas in sredstva v iskanje novih načinov za opravljanje lastnega dela, kar naj ne bi vodilo le do večje tehnične produktivnosti, ampak tudi do izboljšave delovnih procesov in izboljšanja delovnega okolja (Ramamoorthy et al., 2005). Te ugotovitve so bile podprte z dokazi o proaktivnosti bolj angažiranih zaposlenih (Sonnentag, 2003). V kontekstu raziskav konstrukta zavzetosti je torej obveljala splošna ugotovitev, da je ključna korist višje stopnje zavzetosti zaposlenih močnejša kognitivna ter čustvena povezanost z delom (Kahn, 1990), kar rezultira z večjo storilnostjo in posledično tudi večjim prispevkom k uspešnosti organizacije (Alfes et al., 2013).

V kolikor poskušamo navedene empirično potrjene teoretične izpeljave umestiti v kontekst košarkarskih klubov, je za pričakovati, da bo posameznik večjo zavzetost poskušal usmeriti v boljše opravljanje nalog, ki mu jih dodeli trener. To ne implicira nujno tudi povečevanja lastne statistične učinkovitosti (povečanje števila doseženih košev, skokov, blokad, ukradenih žog in podaj), temveč pomeni sprejemanje posebne vloge, ki naj bi pripomogla k povečanju ekipne uspešnosti. V košarki namreč obstajajo številni elementi, ki lahko ključno prispevajo k uspehu ekipe, pa jih statistika ne beleži

(npr. pokrivanje najboljšega igralca v nasprotni ekipi; pomaganje soigralcem v obrambi itd.). Obstajajo celo elementi, ki jih statistika beleži kot negativne z vidika ocenjevanja uspešnosti posameznega košarkarja, a so včasih le-ti lahko ključnega pomena za uspeh (npr. »taktična« osebna napaka, ko ekipa lovi zaostanek za nasprotnikom; osebna napaka, ko želimo preprečiti met za tri točke in nasprotniku dati možnost le dveh prostih metov itd.). V vseh ekipnih dejavnostih je torej sprejemanje vloge, ki jo dodeli trener ali drugi člani ekipe, še veliko bolj pomembno kot drugod. Pri tem merjenje učinkovitosti oziroma uspešnosti posameznih košarkarjev ni smiselno s pomočjo statističnih pokazateljev, temveč se je ob pomanjkanju drugih instrumentov veliko bolj smotno osredotočiti na lastno zaznavo posameznika glede njegovega prispevka k uspehu ekipe. Z ozirom na navedeno se v okviru teorije družbene izmenjave in konteksta, ki ga postavlja košarkarska ekipa, zdi smiselno postavljanje sledeče hipoteze o relaciji med zavzetostjo pri delu in uspešnostjo posameznika.

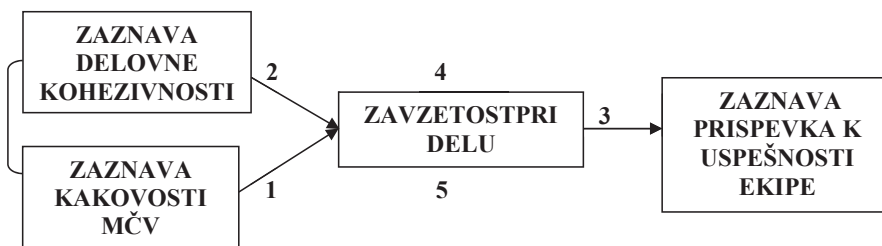
*HIPOTEZA 3: Osebna zavzetost posameznika v ekipi pozitivno vpliva na zaznavo lastnega prispevka k uspešnosti ekipe.*

Z ozirom na izpeljave pri utemeljevanju prvih treh hipotez se sama po sebi ponuja domneva o povezanosti zaznave kakovosti MČV, delovne kohezije in uspešnosti posameznika. Po tej naj bi zaznava delovne kohezivnosti ekipe pozitivno vplivala na občutja posameznika, kar naj bi povečalo njegovo zavzetost oziroma pripravljenost za sprejemanje vloge, ki mu je v kontekstu ekipe določena. To naj bi posledično učinkovalo na boljšo zaznavo posameznikove uspešnosti. Podobno tudi učinek zaznave kakovosti MČV najprej vpliva na čustveno komponento posameznika, ki se odraza na povečanje njegove volje za opravljanje dela in se manifestira kot večja zaznava prispevka k uspešnosti ekipe. To je tudi v skladu z modelom McShanea in Von Glinowe (2003), ki trdita, da kontekstualni dejavniki neposredno delujejo na občutenje in čustva, ti dejavniki pa igrajo vlogo posrednika na vedenjske lastnosti. Vlogo posrednika ima v tem primeru stopnja zavzetosti posameznika pri delu, ki odraža stališče o sprejemanju delovne naloge in željo posameznika, da jo opravi čim bolje. Podobne relacije so bile potrjena tudi v nekaterih študijah na drugih področjih. Alfesova in drugi (2013) so preučili neposredno povezavo med zaznavama MČV in obnašanjem linijskega vodje ter osebno zavzetostjo zaposlenih in njihovo uspešnostjo pri delu. Posredni učinek zavzetosti je bil v tem primeru potrjen, potrdili pa so ga tudi v drugih razmerjih; na primer med značilnostmi dela, tipom vodenja in osebnostnimi lastnostmi na eni strani in učinkovitostjo pri delu na drugi (Christian, Garza, & Slaughter, 2011). Z ozirom na to je smiselno postavljanje sledečih hipotez in v povezavi s prvimi tremi tudi celotnega hipotetičnega modela raziskave, kot ga prikazuje slika 1.

*HIPOTEZA 4: Osebna zavzetost posameznika igra vlogo posrednika med učinkom zaznave kohezivnosti v ekipi in zaznavo lastnega prispevka k uspešnosti ekipe.*

*HIPOTEZA 5: Osebna zavzetost posameznika igra vlogo posrednika med učinkom zaznave kakovosti MČV in zaznavo lastnega prispevka k uspešnosti ekipe.*

Slika 1. Hipotetični model



### 3 METODOLOŠKI OKVIR

#### 3.1 Vzorec

K sodelovanju v raziskavi je bilo v tekmovalni sezoni 2013/2014 povabljenih 2988 košarkarjev iz 249 košarkarskih klubov štirih držav (Bosne in Hercegovine, Hrvaške, Slovenije in Srbije). Na vprašalnike je v celoti odgovorilo 559 košarkarjev oz. 18,71 %, kar predstavlja zadovoljivo velik vzorec za izvedbo strukturnega modeliranja enačb (Kline, 2011, str. 11-12). Udeležba je bila popolnoma prostovoljna in anonimna. Vsak udeleženec je imel možnost odstopiti od sodelovanja v anketi v katerem koli trenutku. Zbiranje podatkov je potekalo po koncu treninga in nikoli pred ali neposredno po tekmovalstvu. S tem se je želelo izogniti pristranskosti zaradi specifik tekmovanja in morebitnem povečevanju nivoja pri košarkarjih ter posledičnem površnem izpolnjevanju vprašalnikov in neresničnim odgovorom. Anketiranci so bili v povprečju stari 22,17 let ( $SO = 4,73$ ) in so imeli 4,81 ( $SO = 6,42$ ) let izkušenj z igranjem v trenutnem košarkarskem klubu. Istočasno so s trenutnim prvim članskim trenerjem sodelovali v povprečju 2,45 let ( $SO = 2,49$ ).

#### 3.2 Merjene spremenljivke

**Kohezivnost.** Konstrukt kohezivnosti je izredno težavno meriti na podlagi objektivnega zunanjega opazovanja, obenem pa nekateri avtorji poudarjajo, da takšne pojave niti ni priporočljivo meriti na tak način (Wright & Nishii, 2004; Alfes et al., 2013). Kohezivna skupina je namreč le tista, v kateri njeni člani lahko pojav kohezivnosti zaznajo. Zato je bila tudi v pričujoči študiji merjena subjektivna zaznava kohezije med samimi člani ekipe. To je bilo izvedeno s pomočjo vprašalnika »Group Environment Questionnaire« (GEQ), ki so ga leta 1985 razvili Carron, Widmeyer in Brawley. Izvirni vprašalnik vsebuje 18 vprašanj in ocenjuje štiri vidike kohezije, in sicer: »posameznikovo sprejemanje ekipne naloge« (SEN), »posameznikovo sprejemanje skupine kot družbe« (SSD), »posameznikovo zaznavo privlačnosti naloge za celotno skupino« (PNS) in »posameznikovo zaznavo družbene integracije znotraj skupine« (DIS). Carron in Brawley (2000) sta v preteklosti predložila dokaze o veljavnosti vprašalnika in utemeljila njegovo primernost za uporabo med športnimi ekipami. Li in Harmer (1996) pa sta v svojem primeru izvedla tudi



faktorsko analizo, ki je potrdil veljavnost GEQ. Vendar sta slednja v skladu s kritiko Hogga, Abramsa, Otten in Hinkla (2004) uporabila le dve komponenti prvotnega vprašalnika, in sicer tisti, ki sta se nanašala na opravilo oziroma nalogo (SEN in PNS). Z ozirom na dejstvo, da se tudi ta študija osredotoča na posameznike znotraj ekip, ki imajo za svoj cilj opraviti nalogo, ter da so predhodne študije med košarkarskimi in drugimi športnimi ekipami večkrat potrdile, da imata drugi dve komponenti kohezije bistveno manj vpliva na uspešnost moštev (Carron, Bray, & Eys, 2002; Carron & Brawley, 2000), so v vprašalniku izpuščena tista vprašanja, ki se nanašajo na merjenje socialne komponente kohezivnosti. Zaznava kohezivnosti je bila pri košarkarjih merjena na 7-stopenjski Likertovi lestvici, pri čemer sta ekstrema predstavljala ocena 1 (»sploh se ne strinjam«) in ocena 7 (»popolnoma se strinjam«). Cronbachova alfa devet vključenih trditev je znašala 0,77 (SEN = 0,81; PNS = 0,83), kar pomeni, da je kohezijska lestvica imela sprejemljivo raven zanesljivosti (Nunnally, 1978).

**Zaznava kakovosti MČV.** Pri razvoju vprašalnikov za zaznavo kakovosti MČV je bila kot izhodišče uporabljena Gould-Williamsova in Daviesova (2005) merilna lestvica ter lestvica Gonçalvesove in Nevesa (2012). Obe merilni lestvici sta se namreč izkazali za zanesljivi in veljavni v več študijah ter sta pokazali uporabnost pri raziskavah na različnih področjih (Gould-Williams, 2003; Gould-Williams & Davies, 2005; Goncalves & Neves, 2012; Alfes et al., 2013). Kljub temu je zaradi dejstva, da športni klubi iz tranzicijskih držav delujejo v specifičnih okoliščinah, bila izkazana potreba po razvoju posebne lestvice, ki bi bila najbolj primerna za ocenjevanje občutkov in stališč pri košarkarjih. Zato je bila organizirana razprava, na katero je bilo povabljenih 11 košarkarjev in 11 strokovnjakov s področja MČV v športnih klubih (od tega je bilo pet glavnih trenerjev, pet športnih direktorjev in en športni psiholog), pri čemer je vsak imel vsaj pet let delovnih izkušenj v košarkarskih klubih na obravnavanem področju. Vsak član delovne skupine je dobil Gould-Williamsovo in Daviesovo ter Gonçalvesino in Nevesovo lestvico, nato je dobil nalogo, da ju preuči in parametre ocenjevanja kakovosti MČV prilagodi oziroma spremeni za posamezno raven anketiranja, v kolikor smatra, da je to potrebno. Vsak član je torej imel možnost razviti svojo lestvico, ki jo je potem predstavil, končni seznam ključnih točk v vsaki od treh lestvic kakovosti MČV pa je posledica združevanja podobnih faz. MČV proces z vidika košarkarja je bil tako razdeljen na deset faz, in sicer: 'skavting' in privabljanje, pogajanja pri določanju pogodbenega razmerja, selekcija, trening, določanje igralne strategije, vodenje tekme, ocenjevanje uspešnosti, denarno nagrajevanje, nederavno nagrajevanje in način zapuščanja kluba.

Košarkarji so s pomočjo 7-stopenjske Likertove lestvice ocenjevali kakovost vsake posamezne faze MČV, kjer je višja ocena izražala večjo stopnjo zadovoljstva glede kakovosti MČV. Lestvica je bila zasidrana v ekstremu 1, ki je pomenil, da so »prakse v tej fazi MČV zelo slabo opredeljene, njihova izvedba pa je neučinkovita«. Nasprotno je pomenila ocena 7, da so »prakse v tej fazi MČV zelo dobro opredeljene in izredno kakovostno izvedene«. S ciljem preverjanja strukture merjenega konstrukta je bila najprej izvedena bivariatna korelacijska analiza med zaznavami kakovosti deset MČV faz. Rezultati v tabeli 1 so pokazali, da je obstajala izredno visoka korelacija ( $r > 0,7$ ), v trikotniku spremenljivk »trening«, »igralna strategija« in »vodenje tekem«, medtem ko so ostali

korelacijski koeficienti bili pod to vrednostjo. Ravno med temi tremi spremenljivkami je bil pokazatelj multikolinearnosti VIF ("variation inflation factor") nad vrednostjo 3. To je predstavljalo indic, da se te tri faze MČV z vidika košarkarjev dejansko ne razlikujejo in predstavljajo skupno fazo MČV. Da bi to preverili, so bile izvedene tri konfirmatorne faktorске analize (CFA) v skladu z navodili Huja in Bentlerja (1999). Rezultati so podprli 8-faktorsko strukturo (CFI = 0,99; NNFI = 0,95; NFI = 0,98; RMSEA = 0,07), v kateri so omenjene faze »trening«, »igralna strategija« in »vodenje tekem« oblikovale skupen faktor. Eno-faktorska in 10-faktorska struktura se nista pokazali kot primerni za ta nabor podatkov, saj so bili vsi indeksi primernosti pod zadovoljivim pragom (CFI, NNFI in NFI < 0,9), RMSEA pa je bila večja od še sprejemljive vrednosti 0,10. Cronbachova alfa (0,92) je potrdila zanesljivost novega skupnega faktorja treh združenih spremenljivk, medtem ko je skupna alfa za celotno 8-faktorsko MČV lestvico na celotnem vzorcu (n = 559) dosegla vrednost 0,85.

Tabela 1. Aritmetične sredine, standardni odkloni in korelacijski koeficienti zaznav kakovosti MČV faz pri košarkarjih (N = 559)

Spremenljivka	AS	SO	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Skavting	4,5	1,63									
2 Pogajanje	4,2	1,76	,57								
3 Selekcija	4,8	1,43	,66	,61							
4 Trening	5,4	1,42	,51	,41	,55						
5 Igralna strategija	5,4	1,37	,55	,42	,54	,81					
6 Vodenje tekem	5,4	1,36	,46	,33	,50	,78	,78				
7 Ocenjevanje uspešnosti	5,1	1,29	,45	,38	,50	,61	,67	,69			
8 Denarno nagrajevanje	3,5	1,98	,39	,58	,44	,33	,36	,32	,40		
9 Nedenarno nagrajevanje	3,9	1,91	,35	,45	,35	,31	,38	,32	,36	,56	
10 Način zapuščanja	3,9	1,78	,29	,38	,32	,14	,19	,13	,16	,41	,39

Legenda: AS = aritmetična sredina; SO = standardni odklon; vsi korelacijski koeficienti so statistično značilni na ravni  $P < 0,01$ .

**Zavzetost pri delu** je eden izmed ključnih konstruktov, ki odražajo najprej emotivno, nato pa tudi fizično stanje osebe v povezavi z njenim delom in delovnim mestom. Maslach in Leiter (1997) ga opredeljujeta kot nasprotje izgorelosti, ki se pojavlja na delovnem mestu. Angažirani zaposleni imajo namreč več energije, se počutijo učinkovite in čutijo, da lahko dobro opravijo vse zahteve delovnega mesta. Nasprotno Schaufeli in Bakker (2004) vidita povezavo med zavzetostjo in izgorelostjo, vendar poudarjata, da mora biti njuno merjenje izvedeno vsako s svojo mersko lestvico. Zavzetost je pozitivno in izpolnjujoče stanje, povezano z delom, ki ga zaznamujejo občutek moči in odločnosti, predanost in absorptivnost. To ni začasen občutek, temveč obstojno in prodorno čustveno-kognitivno stanje, ki ni osredotočeno na kakšen poseben predmet, dogodek, posameznika ali vedenje. Zanj je značilna visoka stopnja energije in duševna fleksibilnost pri delu, pripravljenost za vlaganje lastnega truda v delo in vztrajnosti, ko se posameznik sooči s težavami. Angažirani

zaposleni doživlja občutek pomembnosti, navdušenja, navdiha, ponosa in izziva. Obenem je tak zaposleni v celoti koncentriran na lastne delovne naloge, ima pozitivna občutja in zato mu čas mineva hitreje ter se težko loči od svojih delovnih nalog (Schaufeli & Bakker, 2004).

V pričujoči raziskavi je bila zavzetost košarkarjev pri delu merjena s pomočjo skrajšane Utrehtove merilne lestvice (Utrecht Work Engagement Scale – v nadaljevanju UWES), ki so jo oblikovali Schaufeli, Bakker in Salanova (2006) ter se je izkazala kot zanesljiva in veljavna pri različnih vrstah družbenih raziskav in v različnih okoljih. Originalni vprašalnik je sestavljen iz treh komponent (»vigor«, »dedication« in »absorption«) s pomočjo 17 trditvev, na katere vprašanec odgovarja v razponu od »vedno« do »nikoli«. Skrajšano različico vprašalnika sestavlja skupno devet vprašanj, po tri za vsako dimenzijo zavzetosti. Odzivi pri vseh trditvah so bili merjeni na 7-stopenjski Likertovi lestvici, pri čemer je ocena 1 pomenila »nikoli«, ocena 7 pa »vedno«. Trifaktorska struktura, kot so jo predlagali Schaufeli, Bakker in Salanova (2006), se je izkazala za primerno tudi pri podatkih, zbranih v tej raziskavi (CFI = 0,97; NNFI = 0,95; NFI = 0,97; RMSEA = 0,08). Cronbachova  $\alpha$  je znašala 0,90.

**Zaznava posameznika o njegovem prispevku k uspešnosti ekipe.** Učinkovitost košarkarjev lahko merimo na več načinom, pri čemer pa zaradi specifičnosti košarkarske dejavnosti ni idealne mere. Najpogosteje uporabljena objektivna mera je kazalnik statistične učinkovitosti košarkarjev. Na večini uradnih košarkarskih tekem se namreč za vsakega košarkarja beležijo sledeči podatki: čas v igri; število izvedenih ter število in odstotek realiziranih metov za eno, dve in tri točke; število skokov (v napadu in obrambi); število asistenc (podaj, po katerih so soigralci dosegli točko); število izgubljenih in pridobljenih žog; število osebnih in tehničnih napak; število izsiljenih osebnih napak nasprotnikov; število blokad. Najpogostejši kazalnik, ki ga kot mero košarkarjeve učinkovitosti izračunavamo iz teh podatkov, je t. i. povprečna absolutna vrednost košarkarja v tekmovalni sezoni, katere izračun prikazuje naslednja formula:  $IPV = IAV / \text{št. odigranih tekem}$ .<sup>2</sup> IAV je seštevek vseh indeksov vrednosti košarkarja na posamezni tekmi, ki ga izračunamo na sledeči način:  $IAV = IV1 + IV2 + \dots + IVn$ . Posamezni indeks vrednosti na tekmi dobimo tako, da seštejemo vse pozitivne in odštejemo vse negativne točke, ki jih je igralec dosegel na eni tekmi. Te igralec dobi s točkovanjem statističnih košarkarskih elementov, in sicer: tri pozitivne točke za vsak uspešen met za tri; dve pozitivni točki za vsak uspešen met za dve; eno pozitivno točko za vsak uspešno izveden prosti met, asistenco, skok, pridobljeno žogo, blokado, izsiljeno osebno napako nasprotnika; eno negativno točko za vsak zgrešen met (za ena, dve in tri), vsako izgubljeno žogo, storjeno osebno napako, tehnično napako. Ker individualna statistika ne pokaže v celoti prispevka posameznika k uspehu ekipe, je bila kot bolj primeren odraz prispevka posameznega košarkarja izbrana neposredna mera subjektivne presoje vsakega posameznika. Slednja je bila izbrana pred trenerjevo oceno uspešnosti zaradi več razlogov. V prvi vrsti je trenerjeva ocena problematična, ker trenerji višjo stopnjo zaupanja in posledično tudi nekoliko pristransko ocenjujejo tiste športnike, s katerimi dlje časa sodelujejo. Ravno tako je trenerjeva ocena prispevka posameznika k uspešnosti ekipe podložna pristranskosti, saj obstaja precejšnja

2 Legenda: IPV – indeks povprečne vrednosti, IAV – indeks absolutne vrednosti.

možnost, da bo trener poskušal z naknadno oceno uspešnosti upravičiti svojo predhodno razdelitev igralnih minut. Poleg tretja oseba nikoli ne more imeti tako dobrega vpogleda v prispevek posameznika (posebej v kompleksnih športih, kot je košarka), kot ga ima sam posameznik. Tudi pri zaznavi posameznika o njegovem prispevku k uspešnosti ekipe je bila uporabljena 7-stopenjska Likertova lestvice, pri čemer je ocena 1 pomenila »sploh ne prispevam k ekipnemu uspehu«, ocena 7 pa »moj prispevek k ekipnemu uspehu je izredno velik«. Primernost tega pokazatelja je bila preverjena s primerjavo s indeksom statistične igralne učinkovitosti na vzorcu 172 košarkarjev, za katere je bil s spletnih strani in od košarkarskih zvez pridobljen podatek o njihovi statistični učinkovitosti. Ta primerjava je pokazala relativno visoko in statistično značilno korelacijo ( $r = 0,63$ ;  $p < 0,01$ ). Sklepamo torej lahko, da je subjektivna mera prispevka k uspehu ekipe bila zadovoljiva za uresničevanje namena te raziskave.

**Dodatne spremenljivke.** Poleg glavnih spremenljivk so bile v pričujočo analizo vključene še tri dodatne, ki bi lahko zavajajoče delovale na končne rezultate in posledično na ugotovitve. Poleg dolžine trajanja posameznikovega članstva v ekipi, in dolžine trajanja njegovega sodelovanja s prvim članskim trenerjem, je bil v to analizo vključen še pokazatelj povprečnega števila odigranih minut na tekmo. To je igralni čas, ki ga določeni košarkar v povprečju dobi na tekmo in odraža njegovo pomembnost za klub in ekipo. Trenerji praviloma namenjajo več igralnega časa tistim, katerim zaupajo, da lahko bolj koristijo ekipi in klubu, zato ta podatek posredno odraža trenerjevo zaupanje v posameznega košarkarja (vsaj glede dimenzije zaupanja, ki se nanaša na košarkarjeve sposobnosti). Slednje bi v skladu s teorijo socialne izmenjave lahko imelo recipročni učinek na košarkarjevo zavzetost pri delu, obenem pa mu daje tudi večjo možnost neposrednega vpliva na športni rezultat ekipe.

**Analitična orodja.** Pri analizi je bilo uporabljenih več statističnih tehnik. Poleg izračunov Cronbachovih alfa je bil uporabljen spekter statističnih analiz znotraj strukturnega modeliranja enačb (SEM) in Sobelov test posredovanja oz. prevajanja učinkov. Najprej je bila izvedena serija CFA testov, saj so bili za vse obravnavane spremenljivke podatki pridobljeni iz istega vira. Pri tem je bila skladnost podatkov z modelom ocenjevana na podlagi navodil Huja in Bentlerja (1999), Haira in ostalih (2005) ter Alfesove in ostalih (2013). V skladu s tem je bil testiran celoten model z vsemi latentnimi spremenljivkami, ki je pokazal izredno dobro ujemanje s podatki ( $\chi^2 = 136,07$ ;  $df = 45$ ; CFI = 0,97; RMSEA = 0,05). Tudi vsi standardizirani regresijski koeficienti so bili statistično značilni na ravni 0,01.

V nadaljevanju je v skladu s priporočili Alfesove in ostalih (2013) bil izveden še Harmanov test enega skupnega faktorja. Vzorec je pri tem pokazal šibko stopnjo ujemanja, kar pomeni, da en faktor ni mogel biti vzrok za večino variance v pričujoči študiji (CFI < 0,6; RMSEA > 0,1). S ciljem potrditve, da se konstrukti v hipotetičnem modelu med seboj dovolj razlikujejo, je bil izveden preizkus diskriminantne veljavnosti po Fornellu in Larckerju (1981). Slednja namreč trdita, da so spremenljivke dovolj različne, če je t. i. AVE ("average variance extracted") pri vsaki spremenljivki večja od njene skupne variance z drugo spremenljivko. Test je potrdil, da dane spremenljivke med seboj dosegajo zadovoljivo stopnjo različnosti. Rezultate kaže spodnja tabela 2. Razvidno je tudi, da so

vse glavne merjene spremenljivke med seboj pozitivno in statistično značilno korelirale.

Tabela 2. Aritmetične sredine, standardi odkloni, korelacijski koeficienti in AVE

Spremenljivka	AS	SO	1	2	3	4	5	6	
<b>1. Zaznava MČV kakovosti</b>	4,43	1,20	AVE = ,59						
<b>2. Zaznava delovne kohezivnosti</b>	4,75	1,02	,23**	AVE = ,69					
<b>3. Zavzetost pri Delu</b>	5,66	0,85	,40**	42**	AVE = ,55				
<b>4. Prispevanje k uspešnosti ekipe</b>	4,56	1,09	,20**	,30**	,51**				
<b>5. Število let v trenutni ekipi</b>	4,67	4,46	-,11**	,07	,05	-,04			
<b>6. Število let s trenerjem</b>	2,42	2,39	,03	,00	-,00	,07	,44**		
<b>7. Število minut na tekmo</b>	18,92	8,94	-,05	,16*	-,04	,26**	,00	,14**	

Legenda: AS = aritmetična sredina; SO = standardni odklon; \*\* -  $p < 0,01$ ; \* -  $p < 0,05$ .

#### 4 REZULTATI

Hipoteze so preverjane s strukturnim modeliranjem enačb, ki je bilo izvedeno s pomočjo programskega orodja AMOS (različica 21). Test izhodiščnega modela, kjer so kot večdimenzionalni konstrukti obravnavani zaznava kohezivnosti, zaznava kakovosti MČV in zavzetost pri delu, se je izkazal za primerne glede na zbrane podatke. CFI, NFI in NNFI so bili namreč vsi nad mejo 0,9, obenem pa je tudi RMSEA bila pod mejo 0,1, kar potrjuje tezo, da model dovolj dobro odraža dejansko stanje. Slika 2 prikazuje strukturni model samo z glavnimi spremenljivkami in vključuje prikaze standardiziranih ocen parametrov, statistično značilnost vsake vzročno-posledične zveze in kvadrirano multiplo korelacijo za vsako odvisno spremenljivko. V nadaljevanju je bila testirana primernost povezanih oziroma podobnih modelov, da bi odkrili, ali obstaja kakšna sestava razmerij med izbranimi spremenljivkami, ki boljše odraža stvarno stanje, kot ga naš izhodiščni model (Anderson & Gerbing, 1988; Mayer & Davis, 1999). V model 2 je bila dodana neposredna vzročno-posledična povezava med zaznavo kakovosti MČV in zaznavo košarkarja o lastnem prispevku k uspehu ekipe. Nekateri avtorji so namreč poročali, da MČV v določenih trenutkih lahko neposredno vpliva na večjo učinkovitost (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Koch & McGrath, 1996; MacDuffie, 1995). Vendar v tem primeru, navkljub prej dokazani korelaciji med dvema spremenljivkama, neposrednega vpliva zaznava MČV na prispevanje k uspešnosti ni imela. V modelu 3 je bila dodana še vzročno-posledična

povezava med zaznavo delovne kohezivnosti in zaznavo košarkarja o prispevku k uspehu ekipe. Delovna oziroma opravilna kohezivnost je namreč v tem kontekstu lahko razumljena kot podpora sodelavcev pri opravljanju naloge. Vendar tudi v tem primeru model ni pokazal izboljšave, dodana vzročno-posledična zveza pa je bila statistično neznačilna. Pričakovano tudi model 4, v katerem sta bili združeni obe modifikaciji iz modela 2 in modela 3, ni prispeval k izboljšanju rezultatov. Na slednjem je bil izveden tudi test posrednih učinkov s pomočjo t.i. postopka »bootstrapping«, ki je potrdil statistično značilen posreden vpliv v obeh merjenih primerih pri  $p < 0,001$ . Standardiziran posredni učinek zaznave kohezivnosti na individualno uspešnost je znašal 0,197, na intervalu zaupanja 90 % pa je variiral od 0,098 (5. percentil) do 0,287 (95. percentil). Istočasno je standardiziran posredni učinek zaznave kakovosti MČV na individualno uspešnost znašal 0,215, na intervalu zaupanja 90 % pa je variiral od 0,116 (5. percentil) do 0,305 (95. percentil). Primerjavo štirih modelov prikazuje tabela 3. Najboljši rezultat je pokazal ravno izhodiščni model, medtem ko so se vse dodane vzročno-posledične povezave izkazale kot statistično neznačilne. Rezultate prikazuje slika 2. Na osnovi tega lahko sklepamo, da se je izhodiščni model potrdil kot primeren, obenem pa tudi ugotovimo, da osebna zavzetost igralca pri delu posreduje učinka zaznav kohezivnosti in kakovosti MČV na njegovo zaznavo prispevka k uspešnosti ekipe.

Tabela 3. Rezultati SEM

Model	$\chi^2(df)$	P	CFI	NFI	NNFI	RMSEA	SRMR
Hipotetični	395,630(317)	,190	,97	,92	,95	,05	,07
Model 2	415,502(316)	,161	,95	,89	,93	,08	,09
Model 3	451,041(316)	,125	,93	,88	,92	,11	,12
Model 4	429,250(315)	,152	,93	,88	,91	,11	,12

**Legenda:**  $\chi^2$  – hi-kvadrat; df – »degrees of freedom«; CFI – »comparative fit index«; NFI – »normed fit index«; NNFI – »non-normed fit index«; RMSEA – »root mean square error of approximation«. Hipotetični – izhodiščni model; SRMR – »standardized root mean square residual«; Model 2 – dodana neposredna povezava od zaznave kakovosti MČV do zaznave lastnega prispevka k uspešnosti ekipe; Model 3 – dodana neposredna povezava od zaznave delovne kohezivnosti do zaznave košarkarja o prispevku k uspehu ekipe; Model 4 – dodani neposredni povezavi med zaznavo kakovosti MČV in zaznavo lastnega prispevka k uspešnosti ekipe ter od zaznave delovne kohezivnosti do zaznave košarkarja o prispevku k uspehu ekipe.

Slika 2. Strukturni model enačb hipotetičnega modela



**Legenda:** \*\* -  $p < 0,01$ ; \* -  $p < 0,05$ .

Rezultati SEM so torej v celoti potrdili obstoj vzročno-posledičnih povezav, kot so bile napovedane. Ugotovljeno je bilo namreč, da zaznava kakovosti MČV in zaznava delovne kohezivnosti med sodelavci skupaj delujeta na zavzetost košarkarja pri delu, ki nato deluje na njegovo lastno zaznavo prispevanja k uspešnosti ekipe, pri kateri v tem primeru lahko pojasnimo 31 % variance. Da bi še dodatno potrdili posredovalno vlogo zaznave lastne zavzetosti, je bil izveden Sobelov test posredovanja za obe posredni vzročno-posledični zvezi. Obe sta se pokazali kot posredni posredni povezavi, kar je bilo pričakovano, saj zaznava delovne kohezivnosti skupine in zaznava kakovosti MČV nista pokazali neposrednega vpliva na zaznavo prispevka k uspešnosti ekipe. Rezultate prikazuje tabela 4. Na osnovi rezultatov strukturnega modeliranja enačb in Sobelovega testa lahko torej potrdimo vseh pet hipotez.

Tabela 4. Testi posredovanja

Posrednik	X	Y	Tip posredovanja	Sobelov test
Zavzetost pri delu	Zaznava kakovosti MČV	Zaznava prispevka k uspešnosti ekipe	posreden	$z = 2,89; p = ,004$
Zavzetost pri delu	Zaznava delovne kohezivnosti	Zaznava prispevka k uspešnosti ekipe	posreden	$z = 4,43; p < ,001$

## 5 RAZPRAVA IN SKLEPI

Namen pričujoče študije je bil razviti in testirati model vpliva zaznave kakovosti MČV s strani člana ekipe in njegovega zaznavanja ekipne delovne kohezije na njegovo zavzetost pri opravljanju svojega dela, ter v nadaljevanju odkriti tudi, kako to v športnem kontekstu vpliva na posameznikovo zaznavo lastnega prispevanja k uspehu ekipe. Testirana je bila posredovalna vloga zavzetosti pri delu med zaznavo delovne kohezivnosti pri soigralcih in zaznavo kakovosti MČV na eni strani ter lastnim prispevkom k uspešnosti na drugi strani. Rezultati potrjujejo, da sta zaznava kakovosti MČV ter zaznavanje delovne kohezivnosti napovedovalca zavzetosti pri delu posameznika znotraj ekipe. Ravno tako zavzetost v kontekstu športne ekipe pozitivno deluje na samo-evalvacijo posameznika glede prispevka k uspehu ekipe in pri tem posreduje pozitiven učinek zaznave kakovosti MČV ter zaznavanja kohezivnosti ekipe.

Zaznava delovne kohezivnosti ekipe pozitivno vpliva z zaznavo kakovosti MČV, in sicer najprej na čustveno komponento posameznika, ki se odraža na povečanje volje za opravljanje dela in se manifestira kot večja zaznava prispevka k uspešnosti ekipe. V tem kontekstu je kohezivnost lahko razumljena kot podpora ožje organizacije posamezniku pri delu. Rezultati v tej študiji nadgrajujejo dosedanje ugotovitve, ki so kot ključni motivator zaposlenih opredeljevale odnos neposredno nadrejenega (Alfes et al., 2013; Settoon,

Bennett, & Liden, 1996; Avolio et al., 2004). V tem primeru je namreč dokazano, da imajo sodelavci nimajo bistveno manjšega pomena. V skladu s teorijo družbene izmenjave posameznik poskuša vrniti pozitivne signale, ki jih prejema v odnosu z nadrejenim (MČV) in sodelavci (kohezija), predvsem tiste, ki se nanašajo na skupno delovno opravilo. Pozitivna zaznava delovne komponente ekipne kohezije pri posamezniku v tem kontekstu torej predstavlja znak, da sodelavci znotraj ekipe želijo dobro temu posamezniku v kontekstu opravljanja delovne naloge in so zato pripravljeni delovati v skupno korist, četudi to včasih pomeni škodo za posameznika. Rezultati potrjujejo, da takšna zaznava učinkuje recipročno, zato posameznik vloga napor za čim boljše in učinkovitejše opravilo lastnih delovnih nalog.

Nekoliko presenetljiva je ugotovitev, da vpliv zaznave kakovosti MČV na zavzetost ne zaostaja za učinkom zaznave kohezivnosti, ravno nasprotno. Skupaj ta dva dejavnika pojasnita približno tretjino variance v stopnji posameznikove zavzetosti pri delu. Skladno z nekaterimi prejšnjimi ugotovitvami (Bowen & Ostroff, 2004) obnašanje nadrejenih, ki se odraža preko procesov MČV, in sodelavcev (ki se odraža preko skupinske kohezivnosti) bistveno vpliva na zavzetost posameznika v povezavi z njegovo delovno nalogo. Pozitivna zaznava kakovosti MČV ima torej v skupnem delovanju s konstruktom zaznave opravilne kohezivnosti ekipe občuten učinek tako na zavzetost kot posredno tudi na zaznavo prispevka k uspešnosti. Košarkarji, ki zaznavajo boljše kakovost MČV, običajno tudi več prispevajo k uspešnosti svoji ekipi. To je v skladu s trditvami, da tisti zaposleni, ki občutijo, da organizacija vloga v njih in jih ceni, vlagajo večjo energijo, oziroma ne čutijo takšnega napora pri opravljanju delovnih nalog ter zato več prispevajo k uspehu organizacije. Za večjo zavzetost sta torej pomembna tako MČV sistem kot ožje delovno okolje, še posebej, če je posameznik odvisen od sodelovanja z drugimi, kot je to primer v košarkarskih ekipah (Gratton & Truss, 2003; Kinnie et al., 2005; Nishii, Lepak, & Schneider, 2008).

ezultati v tej študiji potrjujejo, da se angažirani posameznik v košarkarski ekipi, kar analogno lahko razširimo tudi na ostale športnike, ki tekmujejo v ekipnih športnih panogah, veliko lažje poistoveti z lastno vlogo v organizaciji (Rothbard, 2001) in z nalogami, ki so mu dodeljene (Ho et al., 2011; Macey & Schneider, 2008). Vživljanje v lastno vlogo povečuje storilnost, kar je posledica povečanja usmerjenosti v delovne naloge in cilje, ki so pred posameznika postavljeni. Istočasno lahko to pri posamezniku zmanjša stopnjo odpora do sicer težavnih nalog, oziroma zmanjša zaznavo napora pri običajnih nalogah (Hockey, 2000). Posameznik svojo večjo zavzetost manifestira z boljšim opravljanjem nalog, ki mu jih dodeli trener. Če deluje znotraj ekipe, to ne implicira nujno tudi povečevanja lastne statistične učinkovitosti, temveč pomeni le sprejemanje posebne vloge, ki naj bi v kontekstu ekipe pripomogla k povečanju njene uspešnosti.

## 5.1 Teoretične implikacije

S teoretičnega vidika je ključni prispevek te študije argumentacija, da je zavzetost posameznika znotraj ekipe posrednik, preko katerega MČV lahko deluje na uspešnost na individualni ravni. Zavzetost pri delu je zmes tako emotivne kot vedenjske komponente, ki



lahko v kontekstu odnosa MČV – uspešnost prispeva k prevajanju pozitivnega učinka MČV zaznave posameznika na njegovo uspešnost. To lahko v skladu s preteklimi ugotovitvami prispeva tudi k agregatni uspešnosti organizacije na dolgi rok (Wright & Haggerty, 2005). V kontekstu teorije družbene izmenjave je zavzetost pri delu pravzaprav refleks pozitivno zaznanega odnosa nadrejenih in sodelavcev. Rezultati so namreč potrdili, da zaznavanje pozitivne naravnosti sodelavcev do delovne naloge v kontekstu športne ekipe pozitivno deluje na zavzetost člana ekipe pri delu. Z drugimi besedami, v kolikor posameznik v ekipi čuti, da večina sprejema nalogo in je pripravljena kohezivno delovati z drugimi člani ekipe pri njenem opravljanju, bo to stimuliralo tudi tega posameznika pri njegovem sprejemanju naloge. V tem kontekstu tudi posameznik poskuša s pozitivnim vrniti tisto pomoč, ki mu jo pri opravljanju naloge ponujajo člani ekipe. To je tudi v skladu s procesnim modelom Wrighta in Nishiijeve (2004) ter zaznavnim modelom McShanea in Von Glinowe (2003), ki trdita, da kontekstualni MČV dejavniki z vidika posameznika neposredno delujejo na občutenje in čustva, ti dejavniki pa igrajo vlogo posrednika na vedenjske lastnosti. Vlogo posrednika ima v tem primeru zavzetost posameznika pri delu, ki odraža njegovo stališče o sprejemanju delovne naloge in njegove želje, da jo opravi čim bolje.

Študija v povezavi s preteklimi ugotovitvami (Ivašković, 2014) pojasnjuje delček kompleksnih MČV učinkov, saj je ob prej dokazanemu MČV vplivu na kohezivnost tokrat potrjeno součinkovanje MČV s kohezivnostjo na zavzetost posameznika. S tem je dokazan večkratni pozitiven učinek MČV na uspešnost športnih ekip, obenem pa je ponovno potrjena vzročno-posledična povezava med dejavniki na individualni in skupinski ravni. Tokrat je za razliko od študije Ivaškovića (2014) dokazano tudi učinkovanje v obratni smeri, torej od skupine na posameznika.

Pričujoča raziskave je hkrati obravnavala zaznavo kakovosti MČV, delovno kohezijo, zavzetost pri delu in zaznavo prispevanja k uspešnosti. Medtem ko so se dosedanje študije večinoma ukvarjale z le enim dejavnikom (Allen, Shore, & Griffith, 2003; Batt, 2002; Sun, Aryee, & Law, 2007), je ta raziskava dokazala, da sta zaznava kakovosti sistema MČV in dojemanje skupinskega obnašanja v povezavi z delovno nalogo pomembna faktorja angažiranja zaposlenih, ki skupno delujeta preko slednjega na večjo učinkovitost posameznikov. Zavzetost zaposlenega v kontekstu odnosa do lastnih delovnih nalog je torej pomemben posrednik, kar potrjuje domneve in empirične potrditve študij na drugih področjih (Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Snape & Redman, 2010). Ravno tako so rezultati v skladu s teorijo socialne izmenjave, ki pravi, da zaznava kakovosti MČV in delovni odnos sodelavcev pomembno vplivata na kognitivno, afektivno in vedenjsko komponento zavzetosti, ki v tem primeru igra vlogo ključnega vzvoda za doseganje višje stopnje posameznikovega prispevka k uspešnosti ekipe.

## 5.2 Praktična uporabnost

Praktični uporabniki ugotovitev te študije so predvsem MČV strokovnjaki in trenerji, ki delujejo v športnih ekipah. Študija dokazuje, da so sodelavci in njihov odnos lahko ključni pri ustvarjanju ustreznega delovnega okolja v košarkarskih klubih, znotraj

katerega lahko do izraza pridejo tudi učinkoviti sklopi MČV praks. Pri tem je potrebno izpostaviti pomen skupnega učinkovanja zaznave kakovosti MČV sistema in zaznavanja kohezivnosti sodelavcev. Ravno MČV sistem in delovna naloga sta namreč stični točki posameznika z njegovimi sodelavci in organizacijo, pri čemer zaznava kakovosti MČV običajno odraža odnos nadrejenega (trenerja), medtem ko delovna kohezivnost odraža odnos sodelavcev, njihovo pripravljenost na skupno delo, prevzem dela odgovornosti in pripravljenost na pomoč konkretnemu posamezniku pri reševanju skupnih nalog (Purcell & Hutchinson, 2007). Pri tem je potrebno omeniti, da je v danem primeru analiziran specifični tip organizacije, pri čemer so igralci niso le običajni sodelavci, temveč tudi osebe, ki so pogosto v konkurenčno-komplementarnem odnosu s posameznikom, zato je stopnja delovne kohezivnosti skupine razumljivo pomemben napovedovalec zavzetosti in posredni dejavnik posameznikovega prispevanja k uspešnosti skupine. V tem kontekstu preseneča, da učinek zaznave MČV s stališča posameznika pravzaprav nič ne zaostaja, zato mora predvsem nadrejeni (trener) imeti v mislih, da je poleg sestave ekipe, čigar člani so s svojimi karakternimi značilnostmi bolj nagnjeni h kohezivnemu delovanju, pomembno tudi kakšen vtis bo na vsakodnevni ravni dajal posameznikom skozi proces treninga, vodenja tekem in ocenjevanja uspešnosti. Na podlagi tega košarkarji poleg nagrajevanja, ki je običajno v domeni vodstva kluba, pravzaprav v največji meri oblikujejo svoje mnenje do MČV sistema. Glede na ugotovitve prejšnjih raziskav (Alfes et al., 2013) in dejstvo, da zaznava kakovosti MČV tudi v drugih kontekstih vodi do večje zavzetosti, bi MČV strokovnjaki morali razmisliti, da se vodje skupin s strateško najpomembnejših področji določene organizacije vključujejo v procese strateškega planiranja.

### 5.3 Omejitve in predlogi

Pri branju pričujoče študije je potrebno biti pozoren na nekaj omejitev. Podatki za dano študijo so bili žal zbrani le v eni časovni točki, zato ni mogoče trditi, da vzročna zveza deluje le v potrjeni, ne pa tudi v obratni smeri. Kljub temu dodatno preverjanje na podlagi teorije in preteklih empiričnih ugotovitev potrjuje, da so vzročne povezave v postavljenem hipotetičnem modelu bistveno močnejše. Poleg tega je omejitev predstavljalo tudi dejstvo, da je za podatke o vseh spremenljivkah bil uporabljen isti vir, kar predstavlja potencialno grožnjo pristranskosti podatkov. Upoštevana je bila namreč predpostavka, da ravno lastna mnenja dajejo najbolj veljavne podatke o zaznavi MČV, kohezivnosti, zavzetosti pri delu in o posameznikovem prispevku k uspešnosti ekipe. Slednje namreč posameznik, ki deluje v zapletenem produkcijskem procesu in se vključuje v ekipno delo, lažje oceni od kogar koli drugega. Prispevek ravno tako sloni na teoretičnih izhodiščih konstruktivistične teze, da si vsak posameznik ustvari svojo sliko, ne glede na dejansko stanje v okolju. To je posledica dejstva, da sta bila preučevana predvsem dva notranja konstrukta, in sicer angažiranost in lastna ocena prispevanja k uspešnosti ekipe. V skladu s tem je bila izvedena analiza, kot da igralci niso bili 'gnezdni' v ekipo, čeprav za slednje obstaja potencial. To bi lahko pomenilo, da so standardne napake v modelu ocenjene napačno. Za prihodnje študije je priporočljivo vključiti še večje število športnikov s širšega geografskega področja, uporabiti longitudinalni pristop pri preučevanju obravnavane problematike ter analizirati obravnavano problematiko tudi z upoštevanjem potencialnega 'gnezdenja'.

## REFERENCE

- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C. & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839–859.
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237–256.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595.
- Bates, S. (2004). Getting engaged. *HR Magazine*, 49(2), 44–51.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587–597.
- Blau, M. P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blizzard, R. (2003). Employee engagement: Where do hospitals begin? *The Gallup Poll Tuesday Briefing*. Najdeno 25. avgusta 2014 na spletnem naslovu: [www.gallup.com/poll/9772/employee-engagement-where-hospitals-begin.aspx](http://www.gallup.com/poll/9772/employee-engagement-where-hospitals-begin.aspx).
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of “Strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2007). Reconceptualising line management in project-based organisations. *Personnel Review*, 36(5), 815–833.
- Carron, A. V., & Brawley, L. R. (2000). Cohesion. Conceptual and measurement issues. *Small Group Research*, 31(1), 89–106.
- Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sport Sciences*, 20(2), 119–126.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relation with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Conway, E., & Monks, K. (2009). Unravelling the complexities of high commitment: An employee-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 19(2), 140–158.

Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160.

Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). HRM and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135–145.

Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 556–569.

Emerson, R. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–362.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.

Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12–25.

Gonçalves, S. P., & Neves, J. (2012). The link between perception of human resource management practices and employee well-being at work. *Advances in Psychology Study*, 1(1), 31–39.

Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28–54.

Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. *International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627–1647.

Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7(1), 1–24.

Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*, 17(3), 74–86.

Griffin, M. A., Parker, S. K., & Neal, A. (2008). Behavioral engagement a distinctive and useful construct. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 48–51.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2005). *Multivariate data analysis* (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Ho, V. T., Wong, S.-S., & Lee, C. H. (2011). A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies*, 48(1), 26–47.

Hockey, G. R. J. (2000). Work environments and performance. V N. Chmiel (ur.), *Work and organizational psychology: A European perspective* (str. 206–230). Oxford: Basil Blackwell.

Hogg, M. A., Abrams, D., Otten, S. & Hinkle, S. (2004). The social identity perspective: intergroup relations, self-conception, and small groups. *Small Group Research*, 35(3), 246–276.

Holt Larsen, H., & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: What is happening in Europe? *Employee Relations*, 25(3), 228–244.

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.

Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and

corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.

Ivašković, I. (2014). The effect of hrm quality on trust and team cohesion. *Economic and Business Review*, 16(3), 339–367.

Ivašković, I. (2015). Vpliv ravnanja z ljudmi pri delu na uspešnost profesionalnih športnih klubov z nedobičkovno tradicijo – študija košarkarskih klubov v jugovzhodni Evropi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.

Kaše, R. (2007). *Effects of HR practices on knowledge transfer in knowledge-intensive firms: the mediating role of social network dimensions*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: Why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 9–29.

Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling. Third edition*. New York: The Guilford Press.

Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17(5), 335–354.

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138–156.

Li, F., & Harmer, P. (1996). Confirmatory factor analysis of the Group Environment Questionnaire with an intercollegiate sample. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 18(1), 49–63.

MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197–221.

Macey, W., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.

Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey Bass.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.

Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123–136.

McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. Y. (2003). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd edition). New York: McGraw-Hill.

Pauwwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. New York: Oxford University Press Inc.

Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20.

- Purcell, J., & Kinnie, N. (2007). HRM and business performance. V P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (ur.), *The Oxford handbook of human resource management* (str. 533–551). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity & Innovation Management*, 14(2), 142–150.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655–684.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–227.
- Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R., & Vellella, R. V. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1016–1033.
- Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219–1247.
- 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(3), 518–528.
- Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558–577.
- Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 585–608.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.
- Wright, P. M., & Haggerty, J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management Review*, 16(2), 164–173.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2004). Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis. Cornell University. Najdeno 5. maja 2012 na spletnem naslovu: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1404&context=cahrswp>.