

**Boris Popov<sup>1</sup>**  
**Sara Raković**  
**Dragana Jelić**

Odsek za psihologiju,  
 Filozofski fakultet,  
 Univerzitet u Novom  
 Sadu

## MODEL ORGANIZACIJSKOG ZDRAVLJA: PREDIKCIJA BLAGOSTANJA ZAPOSLENIH I ORGANIZACIJSKE USPEŠNOSTI<sup>2</sup>

Model organizacijskog zdravlja pravi zaokret u tradiciji proučavanja stresa na radu, jer se simultano fokusira kako na individualne indikatore blagostanja, tako i na pokazatelje organizacijske uspešnosti. Svrha ovog istraživanja bila je da na osnovu intenziteta pozitivnih i negativnih iskustava na radu predvidi neke od pokazatelja organizacijskog zdravlja, kao što su nivo izgaranja i radne angažovanosti, te odgovorno organizacijsko ponašanje i namera za napuštanje organizacije. 477 zaposlenih (prosečne starosti oko 39 godina) iz 18 kompanija sa teritorije AP Vojvodine popunilo je Skalu pozitivnih i negativnih iskustava na radu (PNWES), Skalu izgaranja (WB), Uпитnik radne angažovanosti (UWES-9), Srpski inventar afekata (SIAB-PANAS), skraćenu verziju Skale privrežnosti organizaciji (OCS), te Skalu odgovornog organizacijskog ponašanja (OCBS) i Skalu namere za napuštanje organizacije (NNO). Rezultati modelovanja pomoću strukturalnih jednačina pokazali su da testirani hipotetski model ima dobre indekse podesnosti i da su relacije među varijablama očekivanog smera. Tako je pokazano da pozitivna iskustva na radu predviđaju radnu angažovanost, i indirektno, odgovorno ponašanje na radu. Sa druge strane, negativna iskustva predviđaju izgaranje i, indirektno, nameru za napuštanje organizacije. Privrežnost se pokazala kao centralni medijator u modelu. Rezultati su diskutovani u kontekstu Modela organizacijskog zdravlja, a istaknute su i praktične koristi od dobijenih nalaza.

**Ključne reči:** model organizacijskog zdravlja, izgaranje, radna angažovanost, blagostanje zaposlenih, organizacijska uspešnost

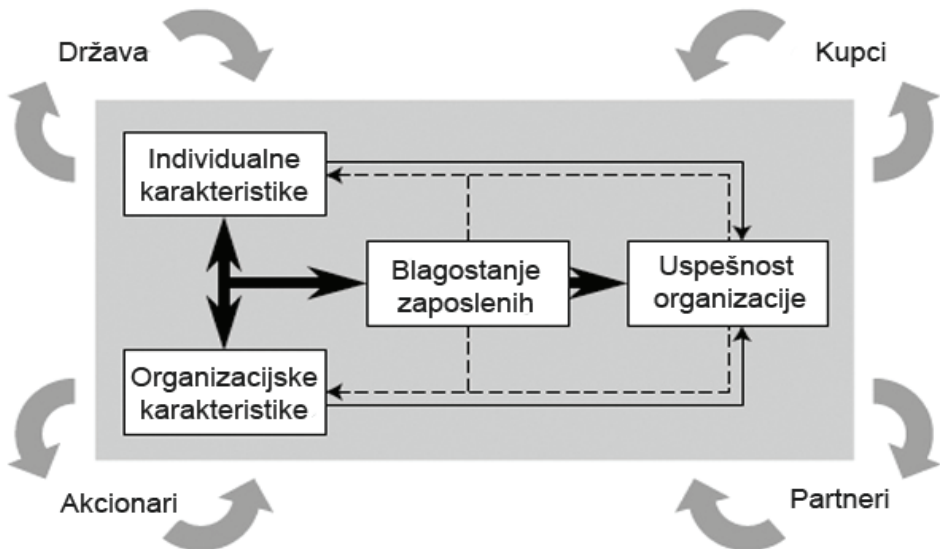
<sup>1</sup> Adresa autora:  
 boris.popov@ff.uns.ac.rs

Primljeno: 21. 01. 2016.  
 Primljena korekcija:  
 22. 11. 2016.  
 Prihvaćeno za štampu:  
 23. 11. 2016.

<sup>2</sup> Isti uzorak je korišćen za potrebe izlaganja na Međunarodnom naučnom skupu 21. Dani Ramira i Zorana Bujasa, pod nazivom "Negative work experiences, affectivity and irrational beliefs as predictors of employees' psychophysical health and sickness absenteeism" prihvaćenog za objavljivanje u časopisu Psihologija. Rad je finansiran od strane Republičkog ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja (br. 179022).

Još od 80-tih godina prošlog veka dominantnu paradigmu u istraživanjima radnog stresa u organizacijskom kontekstu čini tzv. stresor i napor (ili *distres*, engl. *strain*) pristup, unutar kog stresore shvatamo kao adverzivne događaje ili situacije u vezi sa poslom, kao i njegove same karakteristike, a *distres* kao fiziološke i psihičke odgovore na stresore. Ovakav pristup naišao je na kritike, pre svega zbog svoje prevelike jednostavnosti (Hart & Cooper, 2001). Suprotno postavkama modela, pokazano je da pozitivne i negativne stresne reakcije nisu dva pola istog kontinuuma, već da se moraju nezavisno izučavati (npr. Simmons & Nelson, 2007), kao i da stres nije posledica isključivo negativnih, već i pozitivnih uslova i događaja na radu (Hart, 1994). Konačno, indikatori stresa se moraju meriti sa više od jedne varijable, kako bi se u punoj meri razumeli njegovi antecedenti, kao i efekti po pojedinca i organizaciju. Na primer, nađeno je da stres nema samo negativne, već i pozitivne manifestacije na radu (Nelson & Simmons, 2003; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, 2012), koje različito utiču na efektivnost organizacije (Salanova, Agur, & Peiro, 2005; Taris, 2006). Iz ovoga prozlaži da je za sveobuhvatan i precizan pristup u istraživanju stresaneophodnouzeti u obzir njegove negativne i pozitivne indikatore, kako na individualnom, tako i na nivou organizacije u kojoj zaposlen radi.

U tu svrhu, osnovni teorijski okvir ovog istraživanja je integrativni model organizacijskog zdravlja (Slika 1), koji su postulirali Hart i Cooper (Hart & Cooper, 2001; videti Beehr & Newman, 1998; Edwards, 1992; Hart, 1999; Matteson & Ivancevich, 1979).



Slika 1. Model organizacijskog zdravlja prikazan na molarnom nivou; Hart & Cooper, 2001, str. 100.

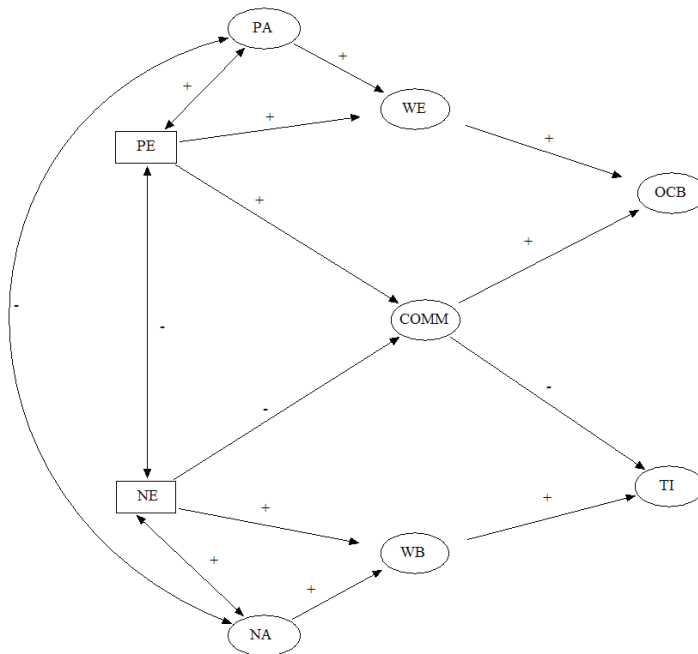
Autori navode da se model organizacijskog zdravlja razlikuje od tradicionalnih modela izučavanja radnog stresa u dve važne tačke. Najpre, u modelu je istaknuta potreba da se istovremeno fokusira na blagostanje zaposlenih i *bottom-line* organizacije, pri čemu je pojam *bottom-line* shvaćen kao „performanse organizacije u smislu svojih finansijskih, socijalnih odgovornosti i odgovornosti prema okolini” (Hart & Cooper, 2001, str. 99). Drugim rečima, fundamentalna pretpostavka svake organizacije jeste da „unapredi svoje performanse i produktivnost; stoga je neophodno da razvije adekvatne strukture i procese koji će redukovati radni stres i istovremeno povećati zadovoljstvo zaposlenih i njihove performanse” (Hart & Cooper, 2001, str. 100). Drugo, u modelu organizacijskog zdravlja se prepoznaje da i na blagostanje zaposlenih i na organizacijske performanse utiče kombinacija individualnih i organizacijskih karakteristika.

Sa Slike 1 uočljivo je da organizacijske karakteristike, u interakciji sa individualnim karakteristikama, vode blagostanju zaposlenih, koje dalje vodi performansama organizacije. Osim toga, organizacijske i individualne karakteristike mogu imati i direktne veze sa organizacijskim performansama. Model takođe pretpostavlja i više recipročnih veza između performansi organizacije i organizacijskih i individualnih karakteristika.

### Problem istraživanja

Dosadašnja istraživanja različitih konstrukata u okviru Modela organizacijskog zdravlja nema mnogo, a izveštaji su dali uglavnom ohrabrujuće rezultate (videti Cotton & Hart, 2003; Kalaj, Jelić, Berat i Popov, 2011). Svrha ovog istraživanja je ispitivanje pretpostavki ovog modela (Hart & Cooper, 2001) na uzorku ispitanika zaposlenih u firmama u Srbiji, i to putem proučavanja negativnih indikatora stresa, ali i pozitivnih, koje ćemo skladu sa terminologijom organizacijskog zdravlja nazvati indikatorima blagostanja. Prvi cilj mogao bi se odrediti kao ispitivanje povezanosti pozitivnih i negativnih iskustava na radu, sa jedne, i individualnih indikatora blagostanja zaposlenih, sa druge strane. Budući da do sada nije bilo mnogo istraživanja u kojima je ispitivana povezanost blagostanja zaposlenih i „pozitivnih“ organizacijskih indikatora uspešnosti (Bakker & Bal, 2010; Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Kalaj i sar., 2011; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009), drugi cilj se ogleda u predikciji nekih od pokazatelja organizacijske uspešnosti na osnovu iskustava na radu i indikatora blagostanja zaposlenih. Konkretno, ispitujemo povezanost pozitivnih (PE) i negativnih radnih iskustava (NE) sa izgaranjem na radu (WB), radnom angažovanosti (WE) i privrženosti organizaciji (COMM), kao i potencijalnu intervensivnu ulogu pozitivnog (PA) i negativnog afektiviteta (NA) u tim relacijama. Takođe, pitanje je kako izgaranje na radu i radna angažovanost kao indikatori blagostanja, i privrženost organizaciji, kao manifestacija stava prema organizaciji utiču na odgovorno organizacijsko ponašanje (OCB) i na nameru za napuštanje organizacije (TI), kao neke od pokazatelja organizacijske uspešnosti.

Osim toga, u obzir su uzeti i negativni i pozitivni afektivitet, kao dispozicione karakteristike zaposlenih koje mogu usloviti individualne razlike u načinu reagovanja na iste situacije i uslove kojima su izloženi. Na osnovu prethodnih istraživanja možemo očekivati da pozitivan afektivitet doprinosi blagostanju zaposlenih, na taj način što ostvaruje uticaj na radnu angažovanost, dok negativan povećava rizik od izgaranja (Zellars, Hochwarter, Perrewé, Hoffman, & Ford, 2004). Nalazi prethodnih istraživanja nisu bili dosledni po pitanju relacije između izgaranja i namere za napuštanje organizacije (Babakus, Yavas, & Ashill, 2010; Houkes, Janssen, de Jonge, & Nijhuis, 2001; Janssen, De Jonge, & Bakker, 1999; Leiter & Maslach, 2009; Schaufeli & Bakker, 2004). U ovom istraživanju, a na bazi pretpostavki Modela organizacijskog zdravlja, postavljena je hipoteza da izgaranje na radu direktno vodi ka nameri za napuštanje organizacije dok istovremeno i negativno korelira sa radnom angažovanošću. Sa druge strane, na bazi ranijih nalaza (Meyer & Maltin, 2010; Riketta, 2002; Solingen, van Olffen, & Roe, 2008) možemo pretpostaviti da radna angažovanost i privrženost vode ka OCB-u, pri čemu privrženost negativno korelira sa namerom za napuštanje organizacije (Paré & Tremblay, 2007). Hipotetski model testiran u ovom istraživanju predstavljen je na Slici 2.



*Slika 2.* Hipotetski model odnosa između varijabli u istraživanju. *Napomena.* PE = pozitivna radna iskustva; NE = negativna radna iskustva; PA = pozitivni afektivitet; NA = negativni afektivitet; WE = radna angažovanost; COMM = privrženost organizaciji; WB = izgaranje na radu; OCB = odgovorno organizacijsko ponašanje; TI = namera za napuštanje organizacije.

## Metod

### Uzorak ispitanika i procedura

Uzorak ispitanika u ovom istraživanju činili su zaposleni iz 18 organizacija državnog i privatnog sektora sa teritorije Autonomne pokrajine Vojvodine. Pre pristupanja administraciji upitnika, istraživač je napravio dogovor da predstavnici menadžmenta u pisanoj formi zamole zaposlene da učestvuju u istraživanju. Težilo se primeni stratifikovanog uzorka, a stratume su činile organizacione jedinice u okviru kompanije, uz nastojanje da uzorak unutar stratuma bude probabilistički. To iz tehničkih razloga nije uvek bilo moguće izvesti, te je u nekim organizacijama uzorkovanje u okviru stratuma bilo prigodno. Originalno je prikupljeno ukupno 504 upitnika, ali su 5 ispitanika isključena zbog toga što su imali više od 5% nedostajućih podataka, dok su 22 isključena kao multivarijatni autlejeri (svi ispitanici sa značajnim Mahalanobis distancama na nivou  $p < .001$ ; Tabachnik & Fidell, 2001).

Tabela 1

*Prikaz deskriptivnih pokazatelja zaposlenih u uzorku*

|                                    | Deskriptivne karakteristike uzorka zaposlenih   |
|------------------------------------|---|
| Pol                                | 130 muškaraca (27.3%), 329 žena (69%), 18 bez odgovora (3.7%)   |
| Starost                            | $AS = 39.05$ , $SD = 10.17$ , Min = 20, Max = 65, 38 bez odgovora (7.6%)  |
| Stož                               | $AS = 13.66$ , $SD = 10.45$ , Min = 0.5, Max = 43, 38 bez odgovora (7.6%)   |
| Stož u organizaciji                | $AS = 8.04$ , $SD = 8.18$ , Min = 0.3, Max = 39, 60 bez odgovora (12%)  |
| Nivo radnog mesta                  | 415 izvršilaca (83.2%), 45 rukovodilaca (9%), 39 bez odgovora (7.8%)  |
| Bračni status                      | 136 neoženjenih/neudatih (28.5%), 271 oženjenih/udatih (56.8%), 31 razvedenih (6.5%), 10 udovaca/udovica (2.2%), 29 bez odgovora (6%) |
| Završena škola                     | 6 OŠ (1.3%), 119 SŠ (25%), 60 VŠ (12.6%), 240 fakultet (50.3%), 34 magistratura/doktorat (7.1%), 18 bez odgovora (3.8%)               |
| Prosečan broj radnih sati nedeljno | $AS = 40.04$ , $SD = 7.95$ , Min = 6, Max = 70, 26 bez odgovora (5.4%)  |

Baterija instrumenata sastojala se od naslovne strane sa osnovnim informacijama o istraživanju, o tome kako će rezultati istraživanja biti korišćeni, kao i sa kontakt podacima autora istraživanja. Na drugoj stranici svaki ispitanik je, nakon pročitane izjave, označio da li daje svoj informisani pristanak za učešće u istraživa-

nju. Nakon popunjavanja upitnika, svaki ispitanik je dobio kovertu u koju bi odložio popunjeni upitnik, zapečatio ga i predao istraživaču ili saradniku u istraživanju. Procenat zaposlenih koji su učestvovali u istraživanju unutar organizacija varirao od 20% do 92% (deskripcija uzorka prikazane je u Tabeli 1). U uzorku je učestvovalo 325 (68.1%) ispitanika iz državnog sektora i 152 (31.9%) iz privatnog.

## Instrumenti

**Skala pozitivnih i negativnih iskustava na radu (SPNIR: Popov, 2013).** Ovaj upitnik je nastao po ugledu na Skalu uticaja događaja (Sarason, Johnson, & Siegel, 1978) i ima 32 stavke sa glavnom instrukcijom da svaka stavka predstavlja određeni događaj ili uslov na njihovom radnom mestu. Zadatak ispitanika je da označe 1. koliko često se događaj ili uslov pojavljuje na radnom mestu, i 2. kako to na njih utiče. Prvi format je skala sa četiri moguća odgovora (1 = *nikad ili skoro nikad*, 2 = *retko*, 3 = *često*, 4 = *veoma često/skoro uvek*), a drugi je petostepeni format odgovora (od 1 = *izrazito negativno*, do 5 = *izrazito pozitivno*). Za potrebe ovog istraživanja korišćena je samo druga skala, pri čemu su percepcije događaja svrstane u dve kategorije, na osnovu procene ispitanika: pozitivne i negativne (pr. „Dobijate pomoć i podršku od svojih kolega kada je to potrebno.“, „Događa se da iz različitih izvora (nadređenog, saradnika i sl.) dobijate kontradiktorne instrukcije i radne zahteve.“). Skala je dopuštala mogućnost da kroz dva otvorena pitanja ispitanici dopišu događaj koji nije naveden u 32 stavke i da procene njegove efekte po istom principu. Do skorova, odnosno varijabli se, dakle, došlo empirijskim putem, odnosno ispitanici su sami svrstavali koji događaj za njih ima pozitivno, a koji negativno značenje. U Tabeli 2 nalaze se deskriptivni podaci za četiri stavke koje su najviše doprinele skorovima na skalama pozitivnih i negativnih iskustava na radu. Kolone u Tabeli 2 za skalu negativnih događaja prikazuju: 1. procenu učestalosti tog događaja (AS stavke kao odgovor na pitanje „Koliko često se određeni događaj ili uslov pojavljuje na radnom mestu?“; 2. broj odgovora „negativno“ i „izrazito negativno“ na pitanje „Kako taj događaj/uslov utiče na Vas?“; i 3. suma „negativnih“ i „izuzetno negativnih“ procena – što je pokazatelj koja stavka je najviše doprinela ukupnom skoruu na skalama negativnih iskustava na radu. Isti princip je primenjena i u prikazu skale pozitivnih iskustava.

Tabela 2

Deskriptivni prikaz četiri stavke sa najvišim skorovima na skalama negativnih i pozitivnih iskustava na radu

| Broj stavke | Stavka  | AS   | $n_1$<br>„negativnih“<br>efekata (1) | $n_2$ „izrazito<br>negativnih“<br>efekata (2) | Suma<br>$n_1 + n_2$ |
|-------------|---|------|--------------------------------------|---|---------------------|
| 25          | Događa se da iz različitih izvora (nadređenog, saradnika i sl.) dobijate kontradiktorne instrukcije i radne zahteve | 1.92 | 157                                  | 43  | 243                 |
| 10          | Zaposleni su konsultovani o eventualnim promenama u poslu ili organizaciji koje menadžment planira da uvede.        | 2.35 | 141                                  | 44  | 229                 |
| 15          | Dešava se da Vaš nadređeni plane i bude grub prema Vama bez posebnog razloga.                                       | 1.48 | 84                                   | 71  | 226                 |
| 17          | Vaš nadređeni ima nepravedan odnos prema radnicima (npr. neko stalno dobija lakše ili teže zadatke).                | 2.00 | 132                                  | 47  | 226                 |
|             |   | AS   | $n_1$<br>„pozitivnih“<br>efekata (1) | $n_1$ „izrazito<br>pozitivnih“<br>efekata (2) | Suma<br>$n_1 + n_2$ |
| 18          | Kolege Vas iznenade nekim lepim gestom (npr. sete se da Vam čestitaju rođendan i sl.).                              | 3.12 | 155                                  | 230   | 615                 |
| 2           | Dobijate pomoć i podršku od svojih kolega kada je to potrebno.  | 3.24 | 196                                  | 201   | 598                 |
| 14          | Jasno Vam je kako bi Vaš posao trebalo obaviti.   | 3.74 | 203                                  | 166   | 535                 |
| 20          | Imate utisak da su radni zadaci koje obavljate značajni za organizaciju u kojoj radite.                             | 3.34 | 239                                  | 137   | 513                 |

**Skala radne angažovanosti (UWES-9: Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).** Skala je namenjena samoproceni radne angažovanosti. Skala ima devet stavki, koje teorijski čine tri subskale: 1. posvećenost (engl. *dedication*, pr. „Srećan sam kada intenzivno radim.“), 2. apsorpcija (engl. *absorption*, pr. „Udubim se u to što radim.“) i 3. energičnost (engl. *vigor*, pr. „Na svom poslu, osećam se snažno i

energično.“). Zadatak ispitanika je da na šestostepenoj skali Likertovog tipa odgovore koliko često imaju takav doživljaj dok rade.

**Namera za napuštanje organizacije (NNO: Popov, 2009).** NNO je troajtem-ska skala čiji je zadatak da proceni koliko zaposleni razmišljaju i/ili planiraju da napuste sadašnji posao. Zadatak ispitanika je da na petostepenoj skali Likertovog tipa (od 1 = *skoro nikad* do 5 = *veoma često*) procene koliko su se često ponašali na način opisan u svakoj tvrdnji (pr. „Koliko ste se često u poslednje vreme raspitivali o mogućnostima zaposlenja na nekom drugom mestu?“).

**Skala izgaranja (WB: Borritz et al., 2005).** WB predstavlja deo Kopenhagen inventara izgaranja (Kristensen, Borritz, Villadsen, & Christensen, 2005). Njen predmet merenja je fizička i psihološka iscrpljenost povezana sa poslom, a sastoji se od 7 stavki (pr. „Da li je Vaš posao emocionalno iscrpljujuć?“). Zadatak ispitanika je da putem petostepene skale Likertovog tipa (od 1 = *skoro uopšte ne* do 5 = *u velikoj meri*) odgovore kako se osećaju u vezi sa poslom.

**SIAB-PANAS (Mihic, Novović, Čolović, & Smederevac, 2014).** Ovo je skala namenjena proceni pozitivnih i negativnih osećanja kod ljudi. Skala sadrži ukupno 20 stavki kojim se mere pozitivan (PA) i negativna afekeat (NA), a zadatak ispitanika je da na skali od 1 = *ni malo ili jako malo* do 5 = *izuzetno* procene kako se generalno osećaju (pr. za PA: „pun entuzijazma“, „nadahnuto“, a za NA: „uznemireno“, „uplašeno“). S obzirom na to da celokupna skala nije pokazala čisto dvofaktorsku strukturu na ispitivanom uzorku, uzeta su po dva najbolja indikatora za obe skale po uzoru na prethodna istraživanja (Hayduk & Littvay, 2012), tj. za PA „jak“ i „pun entuzijazma“ (stavke 5 i 9) i za NA „uznemiren“ i „nervozan“ (stavke 4 i 15).

**Skala privrženosti organizaciji (OCS – Organisational Commitment Scale: Meyer & Allen, 1991).** OCS predstavlja skraćenu i modifikovanu verziju originalnog upitnika privrženosti organizaciji. Skala korišćena u ovom istraživanju sadrži šest stavki, po tri iz subskala afektivne i normativne privrženosti, a zadatak ispitanika je da na petostepenoj skali Likertovog tipa izrazi stepen slaganja sa stavkama koje označavaju njihov doživljaj privrženosti organizaciji. Skala je skraćena i modifikovana od strane autora za potrebe ovog istraživanja.

**Skala odgovornog organizacijskog ponašanja (OCBS EmSR: Popov, 2013).** OCBS EmSR je novokonstruisana skala čija je namera da izmeri složen konstrukt samoprocene ponašanja na radu koje nije formalno opisano radnom ulogom. Ovim radom obuhvaćeno je sedam dimenzija OCB-a koje se i u literaturi navode kao najčešće identifikovani oblici ovakvog ponašanja (Podsakoff et al., 2000): 1. pomažuće ponašanje (engl. *helping behaviour*), 2. srčanost (engl. *sportsmanship*), 3. povinovanje organizaciji (engl. *organizational compliance*), 4. lojalnost organizaciji (engl. *organizational loyalty*), 5. individualna inicijativa (engl. *individual initiative*), 6. građanska vrlina (engl. *civic virtue*) i 7. lični razvoj (engl. *individual development*). Svaka dimenzija reprezentovana je sa po jednom stavkom sa četvorostepenim formatom odgovora. U ovom instrumentu implementiran je sistem odgovora nalik na ponašanjima učvršćene skale procene (Schwab, Heneman, & DeCotiis, 1975). U zaglavlju svake stavke dat je opis ponašanja koje se procenjuje



(pr. „Aktivno učestvujem u životu organizacije (npr. pohađam sastanke koji nisu obavezni ali su korisni; u toku sam sa novinama)“. Zatim su ponuđena četiri opisa ponašanja – od najuspešnijeg do najmanje uspešnog („uvek ili gotovo uvek aktivno učestvujem u životu organizacije“, „s vremena na vreme i samoinicijativno učestvujem u životu organizacije“, „učestvujem samo ponekad i to na nagovor rukovodioca“ i „gotovo nikad ne učestvujem aktivno u životu organizacije“). Zadatak ispitanika je da uporedi sopstveno ponašanje, proceni ga u skladu sa ponuđenim opisima i zaokruži broj ispred onog opisa koji najbolje odražava njegovo sopstveno ponašanje na procenjivanoj dimenziji.

## Analiza podataka

Najpre je za svrhe deskriptivne statistike i računanja korelacija između varijabli korišćen program SPSS for Windows, a za testiranje celokupnog strukturalnog modela pretpostavljenog hipotezama, primenjeno je modelovanje strukturalnim jednačinama (SEM) u programu EQS 6.1 for Windows (Bentler, 2006). Prilikom testiranja podesnosti modela u istraživanju, posmatrani su sledeći apsolutni indeksi podesnosti: 1.  $\chi^2$  goodness-of-fit statistic, 2. Goodness-of-fit index (GFI), 3. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) i 4. Standardized Root Mean Square Residual (SRMR). S obzirom da je  $\chi^2$  indeks jako osetljiv na broj ispitanika, te je praktično u najvećem broju slučajeva značajan, osim navedenih, računata su još tri relativna indeksa podesnosti: 1. standardized fit index (NFI), 2. non-standardized fit index (NNFI) i 3. comparative fit index (CFI).

## Rezultati

### Deskriptivni pokazatelji

Rezultati dobijeni deskriptivnom analizom pokazuju da distribucije svih varijabli, osim Namere za napuštanje organizacije (TI), ne odstupaju značajno od normalne. Ovaj podatak nije zabrinjavajući, imajući u vidu da SEM analize dozvoljavaju rad sa podacima koji odstupaju od normalne distribucije, koristeći primenu robustne metode (Bentler, 2006). Cronbachovi alfa koeficijenti ukazuju na zadovoljavajuću pouzdanost svih subskala korišćenih u istraživanju, s tim da OCB skala pokazuje nešto nižu pouzdanost. Dodatno, iz matrice interkorelacija (Tabela 3), primetno je da sve posmatrane varijable međusobno koreliraju značajno.

Tabela 3  
 Deskriptivni pokazatelji i interkorelacije varijabli korišćenih u istraživanju

| Varijabla                                 | AS    | SD    | Sk    | K     | Raspon | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9   |
|---|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| 1. Pozitivna iskustva (PE)                | 20.03 | 11.09 | 0.68  | 0.36  | 0-63   | N/A    |        |        |        |        |        |        |        |     |
| 2. Negativna iskustva (NE)                | 8.95  | 8.01  | 0.99  | 0.68  | 0-40   | -.40** | N/A    |        |        |        |        |        |        |     |
| 3. Izgaranje (WB)                         | 38.67 | 20.63 | 0.38  | 0.11  | 0-100  | -.29** | .47**  | .89    |        |        |        |        |        |     |
| 4. Privrženost (COMM)                     | 10.51 | 3.08  | -0.56 | -0.16 | 3-15   | .28**  | -.37** | -.25** | .86    |        |        |        |        |     |
| 5. Radna angažovanost (WE)                | 37.25 | 4.52  | 0.95  | 0.98  | 0-72   | .29**  | -.20** | -.33** | .29**  | .91    |        |        |        |     |
| 6. Odgovorno ponašanje (OCB)              | 21.38 | 3.05  | -0.13 | -0.34 | 12-28  | .24**  | -.20** | -.28** | .36**  | .43**  | .62    |        |        |     |
| 7. Namera za napuštanje organizacije (TI) | 4.53  | 2.43  | 1.99  | 3.80  | 3-15   | -.22** | .31**  | .39**  | -.26** | -.30** | -.22** | .84    |        |     |
| 8. Pozitivni afekat (PA)+                 | 7.10  | 7.58  | -0.40 | 0.03  | 2-10   | .19**  | -.15** | -.23** | .22**  | .47**  | .39**  | -.33** | .86    |     |
| 9. Negativni afekat (NA)+                 | 4.42  | 1.77  | 0.61  | -0.18 | 2-10   | .22**  | -.15** | .43**  | -.19** | -.20** | -.24** | .26**  | -.33** | .89 |

*Napomena.*  $N = 477$ . Za varijable s oznakom + vrednosti su računane samo za ajteme koji učestvuju u strukturalnom modelovanju.

\*\*  $p < .01$ .

## Rezultati modelovanja pomoću strukturalnih jednačina (SEM)

Testiranjem mernih modela dobijeni su oni koji su kasnije uključeni u finalni sktrukturalni model (Tabela 4). Kao što tabela pokazuje, najbolje indekse podesnosti skale emocionalnog izgaranja ima merni model iz koga je isključena prvastavka iz WB skale („Da li je Vaš posao emocionalno iscrpljujuć?“). Čak i u tom slučaju gornja granica pouzdanosti RMSEA (.12) pokazuje da model odlikuju granične vrednosti indeksa podesnosti. Skala privrženosti je pretrpela najmanje izmena (dozvoljeno kovariranje grešaka merenja slično formulisanih ajtema broj 1 i 4). Kada je skala OCB u pitanju, najbolji merni model dobijen je nakon isključenja ajtema 2, 3 i 7. Tako da je konstrukt OCB-a u daljim analizama reprezentovan sa stavkama „Pomažem drugim kolegama i kada mi to nije striktno u opisu radnog mesta (npr. pomažem u orijentaciji novozaposlenih, pomažem kolegama koji su preopterećeni poslom i sl.)“, „Pokazujem lojalnost organizaciji u kojoj radim (npr. širim pozitivnu sliku o organizaciji izvan nje, održavam pozitivan imidž organizacije i sl.)“, „Pokazujem individualnu inicijativu i preuzimam dodatne zadatke izvan onoga što se od mene očekuje.“ i „Aktivno učestvujem u životu organizacije (npr. pohađam sastanke koji nisu obavezni ali su korisni; u toku sam sa novinama u organizaciji, učestvujem u neformalnim druženjima i sl.)“.

Tabela 4

*Indeksi podesnosti mernih modela latentnih dimenzija u studiji*

| Model | S-B $\chi^2$ (df) | CFI | NFI | NNFI | RMSEA (90% CI) |
|-------|-------------------|-----|-----|------|----------------|
| WB    | 44.20(9)***       | .97 | .96 | .95  | .09 (.06–.12)  |
| COMM  | 26.75(5)**        | .99 | .98 | .97  | .07 (.04–.10)  |
| OCB   | 3.42(2)           | .99 | .99 | .98  | .04 (.00–.10)  |

*Napomena.* N = 477. Ajtem broj je 1 izostavljen iz WB skale, dozvoljeno kovariranje grešaka ajtema 1 i 4 u skali COMM; ajtemi 2, 3 i 7 su isključeni iz OCB skale.

\*\*\*  $p < .001$ . \*\*  $p < .01$ .

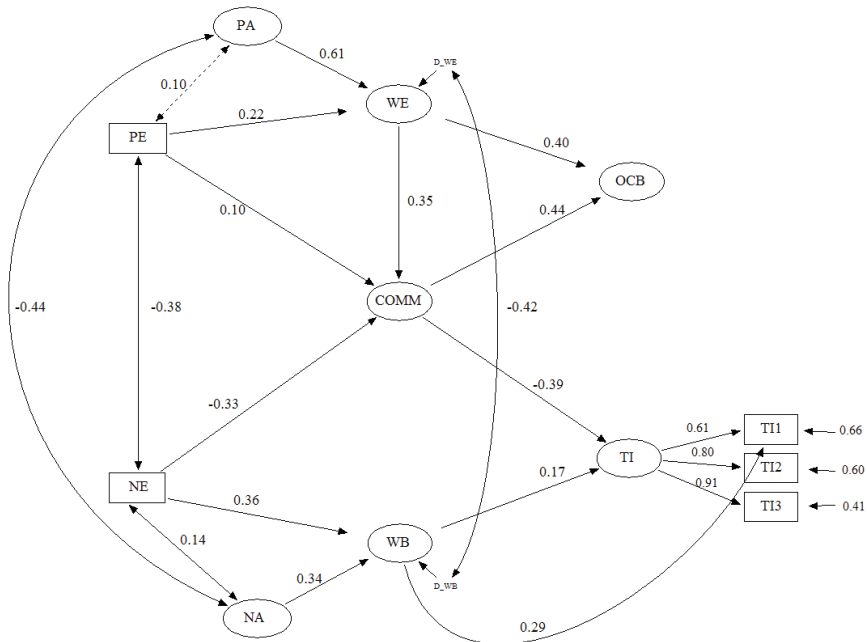
Iako je inicijalno zadat hipotetski model pokazao solidne startne indekse podesnosti, bilo je statističkog i teorijskog osnovapoboljšati ih dodatnim respecifikacijama, čiji su parametri prikazani u Tabeli 5. Posmatrane su vrednosti dobijane primenom LM i Wald testova, te je u prvom koraku dodat put od radne angažovanosti (WE) do privrženosti organizaciji (COMM), čime su poboljšani indeksi podesnosti. Nakon toga, izvršena je još jedna, finalna intervencija – dodavanjem puta od izgaranja (WB) do prve stavke TI skale („Koliko ste često u poslednjih mesec dana razmišljali da napustite sadašnji posao?“). Na ovaj način su indeksi podesnosti strukturalnog modela dodatno poboljšani i njegove dalje respecifikacije nisu vršene. Pored dodatih puteva između varijabli, primetno je da su sve veze predviđene hipotetskim modelom značajne, osim relacije PA–PE, koja jedina nije statistički značajna). Finalna verzija strukturalnog modela prikazanog na Slici 3.

Tabela 5  
Indeksi podesnosti strukturalnog modela

| Model | S-B $\chi^2$ (df) | CFI | NFI | NNFI | RMSEA (90% CI) |
|-------|-------------------|-----|-----|------|----------------|
| M1    | 837.58(336)***    | .90 | .84 | .88  | .06 (.05-.06)  |
| M2    | 792.85(335)***    | .90 | .85 | .89  | .05 (.05-.06)  |
| M3    | 741.68(334)***    | .92 | .86 | .90  | .05 (.05-.06)  |

Napomena.  $N = 477$ . M1 = hipotetski model (Slika 2); M2 = dodat put od WE do COMM; M3 = dodat put od WB do TI1.

\*\*\*  $p < .001$ . \*\*  $p < .01$ . \*  $p < .05$ .



Slika 3. Izgled finalnog strukturalnog modela. Napomena. PE = pozitivna iskustva na radu; NE = negativna iskustva na radu; PA = pozitivni afektivitet; NA = negativni afektivitet; COMM = privrženost; WB = izgaranje; WE = radna angažovanost; OCB = odgovorno organizacijsko ponašanje; TI = namera za napuštanje organizacije. Zbog uštede prostora nisu prikazani putevi između latentnih varijabli i njihovih indikatora (osim za TI). Isprekidana linija označava neznačajne putanje.

## Diskusija

U okviru Modela organizacijskog zdravlja (Hart & Cooper, 2001) sprovedeno je istraživanje sa ciljem ispitivanja uloge pozitivnih i negativnih iskustava na radu

u predviđanju indikatora stresa i blagostanja zaposlenih, kao i nekih pokazatelja stresa na organizacijskom nivou. Nalazi koji sugerišu da negativna iskustva na radu pozitivno predviđaju izgaranje u skladu su, kako sa modelom organizacijskog zdravlja, tako i sa brojnim drugim istraživanjima stresa na radu i teorijskim modelima – te nisu iznenađujući (Borritz et al., 2005; Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007; Popov, Miljanović, Stojaković i Matanović, 2013; Schaufeli & Bakker, 2004). Očekivan je i nalaz da pozitivna iskustva pozitivno predviđaju radnu angažovanost. Iako je ta veza pobudila veću pažnju istraživača tek u novije vreme (i to uglavnom u kontekstu modela „Zahtevi-resursi“, prema Schaufeli & Taris, 2014), do sada je uglavnom potvrđivano da više resursa koje zaposleni imaju tokom svog rada vode višoj radnoj angažovanosti (Bakker, 2011; Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008; Mauno et al., 2007; Schaufeli & Bakker, 2004; videti i Hart, 1999; Kalaj i sar., 2011). Takođe je interesantno da negativna iskustva ne doprinose intenzitetu radne angažovanosti, a što je u skladu sa modelom organizacijskog zdravlja i glavnom prethodnih istraživanja (Hart, 1999; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009; videti Hart & Cotton, 2003). Osim toga, ovakav nalaz opovrgava tezu da je stres moguće meriti samo preko jednog indikatora – npr. distresa ili izgaranja. Naprotiv, ovde je pokazano da nema osnova pretpostavljati da je odsustvo negativnih događaja na radu (odnosno odsustvo stresora), dovoljno da bi se postiglo optimalna radna angažovanost zaposlenih (videti Bakker & Derks, 2010; Bakker & Schaufeli, 2008; Luthans, 2002).

Nalazi prethodnih istraživanja nisu bili u potpunosti dosledni po pitanju toga da li stresori imaju direktan ili posredan efekat na neke od tzv. organizacijskih pokazatelja stresa, poput namere za napuštanje organizacije (npr. Bakker, Demerouti, de Boer, & Schaufeli, 2003; Hart, 2005; Janssen et al., 1999; Nahrgang, Morgeson, & Hofmann, 2011; Podsakoff, LePine, & LePine, 2007). Rezultati ovog istraživanja sugerišu da organizacijska klima (kako njeni pozitivni, tako i negativni aspekti) nemaju direktan efekat na pokazatelje organizacijske upešnosti, već posredan. Organizacijska privrženost, radna angažovanost i izgaranje u potpunosti posreduju tom odnosu – i u slučaju potencijalne fluktuacije i OCB kao ishodne varijable. To praktično znači da stavovi zaposlenih prema radu i njihovo blagostanje imaju veći relativni značaj u predikciji merenih pokazatelja organizacijskog stresa (ili organizacijske uspešnosti, prema terminologiji Modela organizacijskog zdravlja) nego što ima efekat organizacijske klime (videti Perryer, Jordan, Firms, & Travaglione, 2010; Podsakoff et al., 2007).

Interesantna je uloga organizacijske privrženosti kao „centralnog medijatora“ u modelu (Bakker et al., 2003). Naime, i pozitivna i negativna iskustva na radu ostvarila su direktan efekat na organizacijsku privrženost (što nije slučaj sa WB i WE). Smer tog efekta pokazao se, takođe, u skladu sa teorijskim predviđanjima ( $PE \beta = .10$ ,  $NE \beta = -.33$ ), mada je pomalo neočekivano da značajniji doprinos privrženosti ostvaruje percepcija negativnih iskustava. No, to je neočekivano samo na prvi pogled – možemo zaključiti da negativna iskustva, čak i ako su nisko

frekventna, intenzivno doprinose narušavanju odnosa zaposlenog i organizacije. Osim toga, radna angažovanost pospešuje privrženost, koja dalje pozitivno utiče na odgovorno ponašanje, a snižava nameru za napuštanje organizacije. Sve ovo na neki način ukazuje da percepcija organizacijske klime, zajedno sa indikatorima blagostanja na radu i organizacijske privrženosti funkcionišu kao motivacioni mehanizmi za razvoj bihevioralnih manifestacija organizacijske uspešnosti na individualnom nivou. Veze između dva puta, „pozitivnog“ i „negativnog“ ostvaruju se, pre svega, preko veza između izgaranja i radne angažovanosti, kao i veza koje ostvaruje privrženost sa pozitivnim iskustvima sa jedne, i ishodnim varijablama, sa druge strane.

Izgaranje ostvaruje pozitivne i očekivano značajne relacije sa namerom za napuštanje organizacije. Osim toga, pokazalo se da prva stavka upitnika NNO („Koliko ste često u poslednjih mesec dana razmišljali da napustite sadašnji posao?“), osim što pripada prostoru merenja potencijalne fluktuacije, pripada i izgaranju. Mi smo skloni da ovaj nalaztumačimo u kontekstu prirode fenomena izgaranja. Kao što je poznato, najpopularnija koncepcija izgaranja podrazumeva da izgaranje, osim emocionalne iscrpljenosti, čine i depersonalizacija i smanjena radna efikasnost (Maslach et al., 2001). Nasuprot tome stoji koncepcija izgaranja kao prevashodno stanja mentalne iscrpljenosti u vezi sa poslom (Kristensen et al., 2005). Ako prihvatimo pretpostavku da potencijalna fluktuacija može biti u tesnoj vezi sa depersonalizacijom kao formom mentalnog „odvajanja“ od rada, onda bi ovaj nalaz mogao ići u prilog trofaktorskoj konceptualizaciji – izgaranje „traži“ da inkorporira u sebe i fenomen diskonekcije sa posla.

Zanimljivo je uočiti i da PA i NA ne ostvaruju direktan efekat na ishodne varijable (OCB i nameru za napuštanje organizacije), već indirektan, preko indikatora blagostanja. Ipak, one ostvaruju značajan i veoma visok efekat na indikatore blagostanja (PA-WE  $\beta = .61$ , NA-WB  $\beta = .34$ ), pri čemu u „pozitivnom delu“ modela pozitivan afektivitet ima (znatno) veći efekat na angažovanost, nego što u „negativnom“ delu ima negativan afektivitet na izgaranje. Drugim rečima, PA funkcionise kao najznačajniji prediktor optimalne radne angažovanosti, a negativna iskustva kao najznačajniji prediktor izgaranja (videti Cotton & Hart, 2003).

## Ograničenja istraživanja

Istakli bismo nekoliko najvažnijih ograničenja sprovedenog istraživanja. Najpre, transferzalni istraživački nacrt pruža malo mogućnosti za izvođenje zaključaka o uzročno-posledičnim odnosima između ispitivanih fenomena. Kao što ističe Kline (2011), pogrešno je verovanje da snažan analitički metod, poput SEM-a, može da kompenzuje manjkavosti određenog istraživačkog dizajna. Sledeći problem odnosi se na fenomen poznat pod nazivom *common method bias* ili, u prevodu, pristrasnost nastala stoga što su svi podaci sakupljeni iz istog izvora – putem samoprocene ispitanika (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Dakle, sve varijable su potekle od odgovora ispitanika na stavke iz upitnika, što može do-

vesti do inflacije korelacija između fenomena, ne zbog toga što su oni međusobno povezani u realnosti, već usled činjenice da su nastali iz istog izvora. Ograničenje je i nereprezentativnost uzorka, kako po polu, tako i po obrazovnoj strukturi. Veća zastupljenost žena u uzorku posledica je toga što u uzorak organizacija, uprkos naporima istraživača, nije ušla nijedna proizvodna organizacija u kojoj bi, pretpostavka je, bila veća zastupljenost radnika muškoga pola.

## Zaključci i praktične implikacije

Uz ranije postavljene ograde, ponudićemo nekoliko zaključaka i praktičnih implikacija za organizacija kako bi postale „zdravije“:

1. Predikcije modela organizacijskog zdravlja (Hart & Cooper, 2001), po kojima percepcija uslova na radu vodi različitim indikatorima stresa i blagostanja kod zaposlenih, a koji naposljetku mogu predvideti neke pokazatelje uspešnosti organizacije – uglavnom su potvrđene. Tako je pokazano da pozitivna iskustva podstiču radnu angažovanost, ali ne ostvaruju značajan efekat na izgaranje. Sa druge strane, negativna iskustva povišavaju izgaranje, dok, očekivano ne ostvaruju efekat na radnu angažovanost. Merenje stresora na radu nije potpuno ukoliko se ispituju samo negativni događaji, a pretpostavi da se pozitivni događaji mogu razumeti kao odsustvo negativnih. Nije opravdano ni pretpostaviti da će teorijski zamišljeni pozitivni ili negativni događaji na radu zaista i imati takav efekat na zaposlene. Stoga je poželjno, pored frekvencije događaja, meriti i subjektivnu procenu zaposlenih o tome koliko je svaki događaj za njih značajan, odnosno kakav efekat (pozitivan, negativan ili neutralan) ostvaruje na njihovo blagostanje.

2. Rezultati ovog istraživanja pružaju osnov za preporuke kompanijama u pogledu načina na koje mogu pospešiti neke od pokazatelja uspešnosti u poslovanju:

- a) Promociji odgovornog ponašanja u organizaciji najviše će doprineti intenziviranje pozitivnih iskustava na radu (putem pojašnjavanja radne uloge, obukom rukovodioca da pružaju više podrške zaposlenima, isticanja značaja individualnog doprinosa za organizaciju i dr.) koji bi vodili povišavanju radne angažovanosti i privrženosti (tzv. „pozitivni put“). Sa druge strane, minimiziranje negativnih efekata loše klime (putem eliminisanja nejasnoća radne uloge, promocijom fer i pravednog odnosa prema svim zaposlenima, boljim komuniciranjem i upravljanjem promenama i dr.) i stvaranje drugih uslova za razvoj privrženosti organizaciji, takođe će doprineti izraženosti odgovornog ponašanja na radu (tzv. „negativni put“).
- b) Kontrolafluktuacije radne snage će se najekonomičnije postići pomoću razvoja privrženosti organizaciji, putem različitih organizacijskih politika i promocije pozitivne organizacijske klime. Privrženost organizaciji predstavlja najznačajniji preventivni faktor u ublažavanju namere da se napusti organizacija.

## Reference

- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2010). Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person-job fit, servant leadership, and customer orientation. *Services Marketing Quarterly*, *32*(1), 17–31. doi:10.1080/15332969.2011.533091
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, *20*(4), 265–269. doi:10.1177/0963721411414534
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*(1), 189–206. doi:10.1348/096317909X402596
- Bakker, A. B., & Derks, D. (2010). Positive occupational health psychology. In S. Leka & J. Houdmont (Eds.), *Occupational health psychology* (pp. 194–224). John Wiley & Sons.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *29*(2), 147–154. doi:10.1002/job.515
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, *62*(2), 341–356. doi:10.1016/S0001-8791(02)00030-1
- Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1998). Research on occupational stress: An unfinished enterprise. *Personnel Psychology*, *51*, 835–844. doi:10.1111/j.1744-6570.1998.tb00741.x
- Bentler, P. M. (2006). *EQS 6 structural equations program manual*. Encino, CA: Multivariate Software, Inc.
- Borritz, M., Bültmann, U., Rugulies, R., Christensen, K. B., Villadsen, E., & Kristensen, T. S. (2005). Psychosocial work characteristics as predictors for burnout: Findings from 3-year follow up of the PUMA Study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *47*, 1015–1025. doi:10.1097/01.jom.0000175155.50789.98
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, *64*(1), 89–136. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
- Cotton, P., & Hart, P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, *38*(2), 118–127. doi:10.1080/00050060310001707117
- Edwards, J. R. (1992). A cybernetic theory of stress, coping, and well-being in organizations. *Academy of Management Review*, *17*, 238–274. doi:10.5465/AMR.1992.4279536
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, *43*(6), 495–513. doi:10.1016/j.jsp.2005.11.001



- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress, 22*(3), 224–241. doi:10.1080/02678370802379432
- Hart, P. M. (1994). Teacher quality of work life: Integrating work experiences, psychological distress and morale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67*(2), 109–132. doi:10.1111/j.2044-8325.1994.tb00555.x
- Hart, P. M. (1999). Predicting employee life satisfaction: A coherent model of personality, work, and non-work experiences, and domain satisfactions. *Journal of Applied Psychology, 84*, 564–584. doi:10.1037/0021-9010.84.4.564
- Hart, P. M., & Cooper, C. L. (2001). Occupational stress: Toward a more integrated framework. In N. R. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology, Volume 2: Organizational psychology* (pp. 93–114). SAGE.
- Hart, P. M., & Cotton, P. (2003). Conventional wisdom is often misleading: Police stress within an organisational health framework. In M. F. Dollard, A. H. Winefield, & H. R. Winefield (Eds.), *Occupational stress in the service professions* (pp. 103–141). CRC Press.
- Hart, S. E. (2005). Hospital ethical climates and registered nurses' turnover intentions. *Journal of Nursing Scholarship, 37*(2), 173–177. doi:10.1111/j.1547-5069.2005.00030.x
- Hayduk, L. A., & Littvay, L. (2012). Should researchers use single indicators, best indicators, or multiple indicators in structural equation models? *BMC Medical Research Methodology, 12*(1), 159. doi:10.1186/1471-2288-12-159
- Houkes, I., Janssen, P. P. M., de Jonge, J., & Nijhuis, F. J. N. (2001). Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(1), 1–23. doi:10.1080/13594320042000007
- Janssen, P. P. M., De Jonge, J., & Bakker, A. B. (1999). Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: A study among nurses. *Journal of Advanced Nursing, 29*(6), 1360–1369. doi:10.1046/j.1365-2648.1999.01022.x
- Kalaj, V., Jelić, D., Berat, N. i Popov, B. (2011). Šta predviđa pozitivne, a šta negativne indikatore stresnog odgovora kod zaposlenih? Test modela organizacijskog zdravlja. *Primenjena psihologija, 4*, 279–294.
- Kline, R. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress, 19*(3), 192–207. doi:10.1080/02678370500297720

- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Nurse turnover: The mediating role of burn-out. *Journal of Nursing Management*, *17*, 331–339. doi:10.1111/j.1365-2834.2009.01004.x
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, *16*(1), 57–72. doi:10.5465/AME.2002.6640181
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, *52*, 397–422.
- Matteson, M. T., & Ivancevich, J. M. (1979). Organizational stressors and heart disease: A research model. *Academy of Management Review*, *4*, 347–357. doi:10.5465/AMR.1979.4289092
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, *70*(1), 149–171. doi:10.1016/j.jvb.2006.09.002
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61–89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, *77*(2), 323–337. doi:10.1016/j.jvb.2010.04.007
- Mihić, L., Novović, Z., Čolović, P., & Smederevac, S. (2014). Serbian adaptation of the Positive and Negative Affect Schedule (PANAS): Its facets and second-order structure. *Psihologija*, *47*, 393–414.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, *79*(4), 475–480. doi:10.1037/0021-9010.79.4.475
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burn-out, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *96*(1), 71–94. doi:10.1037/a0021484
- Nelson, D. L., & Simmons, B. L. (2003). Eustress: An elusive construct, an engaging pursuit. In P. L. Perrewe, D. C. Ganster (Eds), *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies. Research in occupational stress and well-being* (Volume 3, pp. 265–322). Emerald Group Publishing Limited. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1016/S1479-3555%2803%2903007-5>
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, *32*, 326–357. doi:10.1177/1059601106286875
- Perryer, C., Jordan, C., Firms, I., & Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and per-

- ceived organizational support. *Management Research Review*, 33, 911–923. doi:10.1108/01409171011070323
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 438–454. doi:10.1037/0021-9010.92.2.438
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513–563. doi:10.1177/014920630002600307
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Popov, B. (2009). *Kratka skala za merenje namere za napuštanje organizacije* (Neobjavljeni priručnik). Novi Sad: Filozofski fakultet.
- Popov, B. (2013). *Uslovi na radu i uverenja zaposlenih kao prediktori organizacijskog zdravlja* (Neobjavljena doktorska disertacija). Novi Sad: Filozofski fakultet.
- Popov, B., Miljanović, M., Stojaković, M. i Matanović, J. (2013). Izvori stresa na radu, distres i izgaranje: uloga strategija prevladavanja. *Primenjena psihologija*, 6, 355–370.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257–266. doi:10.1002/job.141
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217–1227. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1217
- Sarason, I. G., Johnson, J. H., & Siegel, J. M. (1978). Assessing the impact of life changes: Development of the Life Experiences Survey. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 46, 932–946. doi:10.1037/0022-006X.46.5.932
- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement. What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3–10.
- 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 Behavior*, 25(3), 293–315. doi:10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43–68). Springer Netherlands. Retrieved from [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-5640-3_4)

- 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*, 701–716. doi:10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 893–917. doi:10.1002/job.595
- Schwab, D. P., Heneman, H. G., & DeCotiis, T. A. (1975). Behaviorally anchored rating scales: A review of the literature. *Personnel Psychology, 28*, 549–562. doi:10.1111/j.1744-6570.1975.tb01392.x
- Simmons, B. L., & Nelson, D. (2007). Eustress at work: Extending the holistic stress model. In D. Nelson & C. Cooper (Eds), *Positive organizational behavior* (pp. 40–53). London: SAGE.
- Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *The Journal of Applied Psychology, 93*(1), 70–83. doi:10.1037/0021-9010.93.1.70
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. Allyn and Bacon.
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress, 20*, 316–334. doi:10.1080/02678370601065893
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*(1), 183–200. doi:10.1348/096317908X285633
- Zellars, K. L., Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Hoffman, N., & Ford, E. W. (2004). Experiencing job burnout: The roles of positive and negative traits and states. *Journal of Applied Social Psychology, 34*, 887–911. doi:10.1111/j.1559-1816.2004.tb02576.x

**Boris Popov**  
**Sara Raković**  
**Dragana Jelić**

Department of  
Psychology, Faculty  
of Philosophy,  
University of Novi  
Sad

## ORGANIZATIONAL HEALTH FRAMEWORK: PREDICTING EMPLOYEE WELL-BEING AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE

The organisational health framework represents a turning point in the field of occupational stress research because it focuses simultaneously on both individual indicators of stress and well-being, and the indicators of organisational performance. The main aim of this study was to test whether positive and negative experiences at work can predict some of the organisational health indicators, such as burnout, work engagement, organisational citizenship behavior, and turnover intentions. A total number of 477 employees (average age 39 years), permanently employed in 18 companies in the Autonomous Province of Vojvodina, Serbia, filled in the following questionnaires: the Positive and Negative Experiences Scale (PNWES), the Work Burnout Scale (WB), the Work Engagement Scale (UWES-9), the Serbian Affect Inventory (SIAB-PANAS), the shortened Organizational Commitment Scale (OCS), as well as the Organisational Citizenship Behaviour Scale (OCBS), and the Turnover Intentions scale (NNO). Results of the structural equations modelling showed that hypothetical model had good fit indices and that relationships between variables were in the expected direction. It was demonstrated that positive work experiences increased directly work engagement and, indirectly, organisational citizenship behaviour. On the other hand, negative work experiences were found to increase burnout, and indirectly, turnover intentions. Commitment was proved to be the central mediator in the model. The theoretical and practical implications of the organisational health framework were discussed.

**Keywords:** organisational health framework, work burnout, work engagement, employee well-being, organisational performance