Uloga imidža i interakcijske pravednosti u radnom ponašanju studenata

Rašan, Ivana

Doctoral thesis / Disertacija

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:236:038119

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-27**

Repository / Repozitorij:

Repository of Doctoral School, Josip Juraj University in Osijek

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

DOKTORSKA ŠKOLA

Komunikologija

Ivana Rašan

ULOGA IMIDŽA I INTERAKCIJSKE PRAVEDNOSTI U RADNOM PONAŠANJU STUDENATA

Doktorska disertacija

Osijek, 2019.

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

DOKTORSKA ŠKOLA

Komunikologija

Ivana Rašan

ULOGA IMIDŽA I INTERAKCIJSKE PRAVEDNOSTI U RADNOM PONAŠANJU STUDENATA

Doktorska disertacija

Osijek, 2019.

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Silvija Ručević, Odsjek za psihologiju, Filozofski fakultet, Sveučilište u Osijeku

Komentor: Doc. dr. sc. Ana Jakopec, Odsjek za psihologiju, Filozofski fakultet, Sveučilište u Osijeku

Zahvale

Ovaj rad posvećujem svojim roditeljima koji su zaslužni za moje široke poglede i prepoznavanje mogućnosti spajanja (na prvu) nespojivog. Hvala im na tome i velika hvala na podršci koju su mi pružali vezano za sve moje odluke koje im ponekad možda i nisu bile logične, ali evo draga mama i dragi tata, odustajanje od stalnog i sigurnog posla te prihvaćanje rada na projektima na FER-u me dovelo i do ovog koraka.

Taj korak se ne bi dogodio da nije bilo moje drage Nene i njezine sestre Ane, koje su me s povjerenjem preporučile kolegama na FER-u. Puno vam hvala cure na svemu, a prvenstveno na povjerenju!

Hvala profesoru Vedranu Podobniku što je prepoznao moje kapacitete i uveo me u ICT-AAC tim, a uz to hvala mu što me naučio da ne postoje problemi, već samo različiti tipovi izazova. Puno hvala profesorici Mandić, docentici Ivšac Pavliša i profesoru Lovreku na kontinuiranoj potpori u različitim segmentima mog djelovanja.

Hvala najdražoj i neponovljivoj kolegici Marini na potpori u svakom smislu! Hvala puno kolegi Ivanu na strpljenju tijekom brojnih rasprava oko statističkih metoda te slušanju mojih monologa o ispitima, seminarima, člancima i projektima. Hvala mojim najdražim cimerima, Darku i Jurici na tišini u sobi! Hvala svim kolegama s FER-a čiji me istraživački rad potaknuo na isto takvo djelovanje.

Hvala puno profesorici Željki Car, mentorici s FER-a koja mi je otvorila brojne nove vidike u različitim područjima za koja nisam mogla ni sanjati da bi u njima mogla djelovati i doprinositi svojim radom.

Velika hvala na prihvaćanju mene kao doktorandice dragoj mentorici, **profesorici Silviji Ručević** i dragoj komentorici, **docentici Ani Jakopec** koja me s povjerenjem prihvatila i uključila u znanstveno-istraživački projekt. Hvala vam na otvaranju novih vidika i svoj potpori koju ste mi pružile tijekom ovog istraživačkog rada, a uz to velika vam hvala na povjerenju i prihvaćanju osebujne mene te na tome što ste sve moje napetosti i forsiranja prihvatile sa smiješkom i rečenicom „Ma ne brinemo se mi za vas, sve će biti ok“.

Hvala svim profesorima s Doktorske škole J. J. Strossmayera koji su održali iznimno zanimljiva predavanja. Iako je bilo vrlo opsežno i zahtjevno napisati 20 seminarskih radova i položiti isto toliko ispita, sad vidim koliko novih vidika takav pristup otvara. Hvala svim kolegama iz grupe na doktorskom studiju čije su rasprave uvijek poticale na dodatna promišljanja, djelovanja motivirala na predani rad, a zajednička neformalna druženja polučila nezaboravne uspomene. Velika hvala na administrativnoj potpori kolegici Ivi Perić Kuzmanović i kolegi Josipu Magdiki.

Hvala bivšem suprugu Tomislavu koji je u meni probudio želju za dokučivanjem i razumijevanjem tada neshvatljivih komunikacijskih procesa, a što me posljedično dovelo do odluke o odabiru upravo ovog doktorskog studija.

Hvala svim članovima moje obitelji (*Rašanima i Križancima*) i svim mojim prijateljima, koji me se, bez obzira na sva moja izostajanja s raznih obiteljskih druženja, proslava, rođendana i izlazaka (*uz razlog, oprostite ljudi, ali ne mogu, imam posla oko doktorata*) ipak nisu odrekli, već me i dalje neumorno podržavaju u svim mojim naumima, a uz to i dalje zovu na sva druženja.

Vaša Ivana

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Doktorska škola

ULOGA IMIDŽA I INTERAKCIJSKE PRAVEDNOSTI U RADNOM PONAŠANJU STUDENATA

Ivana Rašan

Znanstveno/umjetničko područje:	**Društvene znanosti**
Znanstveno/umjetničko polje:	**Informacijske i komunikacijske znanosti**

Doktorska disertacija sadrži:

Broj stranica:	**190**
Broj slika:	**13**
Broj tablica:	**4**
Broj literaturnih navoda:	**393**

Povjerenstvo za ocjenu doktorske disertacije:

1. **Prof. dr. sc. Pero Maldini , predsjednik**
2. **Izv. prof. dr. sc. Ivan Tanta , član**
3. **Izv. prof. dr. sc. Danijela Šincek , član**

Povjerenstvo za obranu doktorske disertacije:

1. **Prof. dr. sc. Pero Maldini , predsjednik**
2. **Izv. prof. dr. sc. Ivan Tanta , član**
3. **Izv. prof. dr. sc. Danijela Šincek , član**

Datum obrane: 18. srpnja 2019. godine

UDK oznaka:

Disertacija je pohranjena u:

1. Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb;
2. Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek, Europska avenija 24, Osijek;
3. Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Trg Sv. Trojstva 3, Osijek

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Doctoral School

THE ROLE OF IMAGE AND INTERACTIONAL FAIRNESS ON STUDENTS' WORK BEHAVIOR

Ivana Rašan

Scientific/Artistic Area:	**Social science**
Scientific/Artistic Field:	**Information and Communication Sciences**

Thesis contains:

Number of pages:	**190**
Number of figures:	**13**
Number of tables:	**4**
Number of references:	**393**

Commission for assessment of the doctoral thesis:

1.	**Prof. Dr. Pero Maldini**	**, President of Commission**
2.	**Assoc. Prof. Dr. Ivan Tanta**	**, member**
3.	**Assoc. Prof. Dr. Daniela Šincek**	**, member**

Commission for the defence of the doctoral thesis:

1.	**Prof. Dr. Pero Maldini**	**, President of Commission**
2.	**Assoc. Prof. Dr. Ivan Tanta**	**, member**
3.	**Assoc. Prof. Dr. Daniela Šincek**	**, member**

Date of the thesis defense: July 18th 2019

UDK label:

Thesis deposited in:

1. National and University Library in Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb;
2. City and University Library of Osijek, Europska avenija 24, Osijek;
3. Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Trg Sv. Trojstva 3, Osijek

Ime i prezime:	Ivana Rašan
Matični broj studenta:	51
OIB:	34695651600
E-mail:	Ivana.Rasan@fer.hr
Naziv studija:	Poslijediplomski interdisciplinarni sveučilišni studij Komunikologija
Naslov doktorske disertacije:	Uloga imidža i interakcijske pravednosti u radnom ponašanju studenata
Mentor i komentor:	Izv. prof. dr. sc. Silvija Ručević, mentor Doc. dr. sc. Ana Jakopec, komentor

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, NE PLAGIRANJU I SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA

1. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je doktorska disertacija isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.
2. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da sam upoznat/upoznata s pravilima citiranja, znam pravilno citirati izvore drugih autora i da neću (auto)plagirati znanstvene i stručne radove, kao ni mrežne stranice. Također potvrđujem kako ni jedan dio doktorske disertacije nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši ničija autorska prava.
3. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da bez prethodne suglasnosti voditelja studija neću objavljivati niti stavljati drugima na raspolaganje svoju doktorsku disertaciju ili dijelove doktorske disertacije izrađene u okviru poslijediplomskog interdisciplinarnog sveučilišnog studija Komunikologija u Doktorskoj školi Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
4. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da sadržaj elektroničke inačice doktorske disertacije u potpunosti odgovara sadržaju obranjene i nakon obrane uređene disertacije.
5. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moja doktorska disertacija u digitalnom repozitoriju Doktorske škole Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, Narodne novine broj 123/03., 198/03., 105/04., 174/04., 2/07.-Odluka USRH, 46/07., 45/09., 63/11., 94/13., 139/13., 101/14.-Odluka USRH i 60/15.-Odluka USRH).

Studentica

U Osijeku, 18. srpnja 2019. godine.

_____

(potpis)

Sažetak

Ovaj doktorski rad ispituje djelovanje doživljaja interakcijske pravednosti i doživljaja imidža fakulteta na radna ponašanja studenata u akademskom okruženju u svrhu davanja praktičnih implikacija za uspješno djelovanje visokoškolskih ustanova na današnjem turbulentnom tržištu. U radu je prepoznata dvostruka uloga studenata, odnosno studenti se promatraju u ulozi klijenata i u ulozi ljudskih potencijala fakulteta te se takvim pristupom otvara mogućnost za usporedbu akademskog i poslovnog organizacijskog okruženja. Cilj istraživanja bio je provjeriti ulogu doživljaja interakcijske pravednosti i doživljaja imidža fakulteta na radnu angažiranost studenata, zatim provjeriti učinak radne angažiranosti studenata na njihova (ne)poželjna ponašanja te uz to provjeriti medijacijsku ulogu radne angažiranosti između doživljaja interakcijske pravednosti i (ne)poželjnih ponašanja studenata te između doživljaja imidža fakulteta i (ne)poželjnih ponašanja studenata. Sukladno tome, postavljen je model istraživanja te je kreiran anketni upitnik koji se sastoji od ranije validiranih čestica.

Podaci su prikupljeni elektroničkim putem te su na uzorku od 1107 studenata u svrhu provjere promatranih odnosa korištene korelacijska analiza i analiza traga (eng. *Path Analysis*). Dobiveni rezultati su ukazali na statistički značajne direktne i indirektne odnose između doživljaja interakcijske pravednosti i radne angažiranosti i (ne)poželjnih organizacijskih ponašanja studenata, između doživljaja imidža fakulteta i radne angažiranosti studenata i (ne)poželjnih organizacijskih ponašanja studenata, potom između radne angažiranosti i (ne)poželjnih organizacijskih ponašanja studenata te se uz to potvrdio i značajan medijacijski utjecaj radne angažiranosti u pretpostavljenom modelu.

Povezivanjem rezultata s teorijskom osnovom vezanom ne samo uz akademski, već i poslovni organizacijski kontekst, raspravljaju se praktične implikacije za postizanje održivosti u akademskom okruženju.

Ključne riječi: interakcijska pravednost, imidž fakulteta, radna angažiranost, (ne)poželjna organizacijska ponašanja studenata, akademsko okruženje, organizacijsko okruženje

Abstract

The doctoral thesis examines the effects of the perception of interactional justice and faculty image on student behavior in the academic environment in order to provide practical implications for sustainability and successful functioning of the higher education institutions in today's turbulent market.

It is important to emphasize that the doctoral thesis recognizes the dual role of the students. More precisely, students are seen as a client and as a human resource. This kind of approach opens up the possibility of comparing the academic and business organizational environment. The thesis aims to verify the following effects in the academic environment: the role of the perception of interactional fairness and the role of the faculty image perception on student engagement; the role of student engagement in their work behavior (i.e., organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior); and the mediation role of work engagement between the perception of interactional justice and the perception of faculty image and students' work behavior. To verify the effects between these variables, the research model was designed, and the survey questionnaire was created based on previously validated materials.

The data collected electronically from 1107 students was analyzed by using the correlation analysis and path analysis. The results indicate statistically significant direct and indirect relationships between the following effects: the perception of interactional justice and work engagement; organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior; the perception of faculty image and work engagement; organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior; and students work engagement and their organizational behavior. The data also confirmed the significance of the mediation impact of work engagement in the designed model.

By associating the results with theoretical basis in not only academic, but also business organizational context, the practical implications for achieving sustainability in the academic environment are discussed.

Keywords: interactional justice, faculty image, work engagement, student's organizational citizenship behavior, academic environment, organizational environment

Sadržaj

1. Uvod 1

1.1. Organizacija i organizacijsko okruženje 4

1.2. Akademsko organizacijsko okruženje 6

1.3. Interpretacija uslužnih djelatnosti u akademskom okruženju 7

1.4. Izazovi zasićenih tržišta – konkurencija i konkurentske prednosti 10

1.5. Ljudski potencijali kao konkurentska prednost 12

1.6. Izazovi na akademskom tržištu Republike Hrvatske 13

1.7. Uloga klijenata u organizacijskom i akademskom okruženju 16

1.8. Elementi koji djeluju na ponašanja u organizacijskom i akademskom okruženju 17

1.9. Ključni elementi istraživanja kao alati za ostvarivanje uspješnosti u akademskom okruženju 24

2. Teorijska osnova 27

2.1. Imidž 27

2.1.1. Različiti pogledi na imidž u organizacijskom kontekstu 28

2.1.2. Uloga imidža u akademskom okruženju 29

2.1.3. Imidž i primjena *meke moći* u akademskom okruženju 31

2.1.4. Uloga imidža u procesu donošenja odluke o odabira fakulteta 34

2.1.5. Nadogradnja osobnog imidža kroz identifikaciju s odabranim fakultetom 38

2.2. Pravednost 40

2.2.1. Vrste pravednosti i pravednost u akademskom okruženju 43

2.2.2. Distributivna pravednost 44

2.2.3. Distributivna pravednost u akademskom okruženju 45

2.2.4. Proceduralna pravednost 45

2.2.5. Proceduralna pravednost u akademskom okruženju 46

2.2.6. Interakcijska pravednost 48

2.2.7. Interakcijska pravednost u akademskom okruženju 49
2.2.8. Interpersonalna komunikacija u akademskom okruženju 50
2.3. Radna angažiranost 52
2.3.1. Uloga radne angažiranosti u organizacijskim strukturama 52
2.3.2. Uloga radne angažiranosti u akademskom okruženju 55
2.4. Radna ponašanja 58
2.4.1. Oblici ponašanja u organizacijskom i akademskom okruženju 58
2.4.2. Karakteristike nepoželjnih organizacijskih ponašanja 58
2.4.3. Karakteristike poželjnih (odgovornih) organizacijskih ponašanja 60
2.4.4. Poželjna i nepoželjna organizacijska ponašanja u akademskom okruženju 61
2.4.5. Stavovi kao odrednica različitih oblika ponašanja ljudskih potencijala 62
2.5. Povezanost istraživanih varijabli 66
3. Cilj, problemi i hipoteze 71
4. Metoda 71
4.1. Sudionici 73
4.2. Instrumenti 73
4.2.1. Sociodemografski upitnik 75
4.2.2. Upitnik pravednosti profesora i kolega (Kit, 2017) 75
4.2.3. Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja (Margaretić, 2016) 77
4.2.4. Upitnik radne angažiranosti studenata (Schaufeli, Martínez, Marques Pinto, Salanova i Bakker, 2002) 78
4.2.5. Upitnik nepoželjnog organizacijskog ponašanja studenata (Tomšić, Jerneić i Grabovac, 2014) 79
4.2.6. Upitnik doživljaja imidža organizacije (Mael i Ashforth, 1992) 80
4.3. Postupak provedbe istraživanja 81
4.3.1. Obrada podataka 81
4.3.2. Postupak obrade podataka 81

4.3.3. Rezultati 82
4.4. Deskriptivna analiza 83
4.5. Testiranje hipoteza 84
4.5.1. Odnosi među ispitivanim varijablama 84
4.5.2. Testiranje pogodnosti modela 85
4.5.3. Uloga interakcijske pravednosti i imidža fakulteta u radnoj angažiranosti studenata (P1) 88
4.5.3.1. Uloga doživljaja interakcijske pravednosti u radnoj angažiranosti studenata (H1a) 88
4.5.3.2. Uloga doživljaja imidža fakulteta u pozitivnom doprinosu na radnu angažiranost studenata (H1b) 91
4.5.4. Učinak radne angažiranosti na radna ponašanja studenata (P2) 93
4.5.4.1. Učinak radne angažiranosti na poželjna i nepoželjna organizacijska ponašanja studenata (H2) 93
4.5.5. Medijacijska uloga radne angažiranosti (P3) 95
4.5.5.1. Medijacijska uloga radne angažiranosti studenata između odnosa doživljaja interakcijske pravednosti i (ne)poželjnih ponašanja studenata (H3a) 97
4.5.5.2. Medijacijska uloga radne angažiranosti studenata između odnosa doživljaja imidža fakulteta i (ne)poželjnih ponašanja studenata (H3b) 98
4.6. Rezultati cjelokupnog modela istraživanja 100
5. Rasprava 102
5.1. Izgradnja modela temeljenog na interdisciplinarnom pristupu 103
5.1.1. Praktični aspekti doživljaja interakcijske pravednosti na radnu angažiranost studenata 107
5.1.2. Praktični doprinosi imidža u radnoj angažiranosti studenata 112
5.1.2.1. Imidž kao resurs posla i prediktor radne angažiranosti studenata 114
5.1.2.2. Negativni efekti imidža 116
5.1.2.3. Komunikološki aspekti imidža 117

5.1.2.4. Marketinške strategije u akademskom okruženju kao mogućnosti za formiranje željenog imidža fakulteta 122

5.1.3. Praktična djelovanja radne angažiranosti studenata na poželjna i nepoželjna ponašanja 126

5.1.4. Radna angažiranost kao medijator između pravednosti i radnih ponašanja studenata 128

5.1.5. Radna angažiranost kao medijator između imidža i radnih ponašanja studenata . 130

5.1.6. Moralno distanciranje kao uporište za implementaciju strateških aktivnosti u akademskom okruženju 134

5.1.7. Ograničenja istraživanja kao budući izazovi u promatranju akademskog okruženja 141

6. Zaključak 143

7. Literatura 146

8. Prilozi 174

9. Životopis autora 190

1. Uvod

Turbulentne promjene koje su danas prisutne na globalnoj razini te se na globalnom tržištu današnjice ocrtavaju kroz brojnu ponudu istih ili sličnih sadržaja od strane različitih ponuđača ne zaobilaze ni akademsko okruženje. Kako bi se izborile za svoje mjesto na tržištu te mogle ostvariti održivost na istom, visokoškolske ustanove na području Republike Hrvatske danas trebaju djelovati kao poslovne organizacijske strukture koje su suočene s kontinuiranim promjenama i zasićenim tržištem.

Brojni su izazovi koji su stavljeni pred današnjeg čovjeka u kontekstu života u obilju i blagostanju koje se u modernom svijetu očituje kroz brojne mogućnosti izbora istih ili sličnih sadržaja. Pred takvim se izazovima nalaze i budući studenti koji će kroz svoju odluku vezano za odabir određenog fakulteta, između ostalog, definirati i svoj imidž, kasnije i svoju budućnost, a za vrijeme studiranja će kroz svoja ponašanja nesvjesno utjecati i na imidž fakulteta. Pred izazovima se nalaze i visokoškolske ustanove koje se danas moraju boriti za studente i osigurati održivost svog mjesta na tržištu, dok su iste, ne tako davno uživale prestižni status te se nisu trebale zamarati tržišnim izazovima.

Iako se danas često ističu individualizirani pristupi u gotovo svim segmentima čovjekova djelovanja, potreba za uklapanjem u društvo, za koju se može reći da proizlazi još iz Aristotelovog poimanja čovjeka kao „društvene životinje“ (Zvonarević, 1978), još je uvijek itekako prisutna. Također, Platonovo ukazivanje na važnost morala i pravednosti u kontekstu temeljnih vrijednosti (Vejnović, 1968) su još uvijek u suštini čovjekova djelovanja prisutni. To potvrđuje i činjenica da je svim ljudima važan pravedan tretman (Jakopec, 2015a). Za doživljaj bilo kakvog tretmana, pa tako i pravednog, nužna je interakcija čovjeka s okolinom. Interakcijska pravednost podrazumijeva važnost kvalitete interpersonalnih odnosa prilikom primjene pravila i procedura (koji su obuhvaćeni distributivnom i proceduralnom pravednošću), a kao pojam je uvode Bies i Moag (1986). Interakcijska pravednost podrazumijeva oblike prenošenja informacija i tretman pojedinaca na koje se te informacije odnose (Bies i Moag, 1986). Temeljem reakcija iz okoline pojedinac kreira vlastiti doživljaj određenog trenutka, tj. određene situacije koji kasnije može utjecati na njegovo buduće ponašanje. Na to upućuje i teorija socijalne razmjene (Blau, 1964) koja kroz promatranje čovjeka kao društvenog bića, tumači njegov osjećaj za uzvraćanje dobrog ako doživi dobro te potrebu za uzvraćanjem lošeg, ako osjeti da se netko prema njemu ponaša loše. U

organizacijskom kontekstu vraćanje dobrog, odnosno lošeg se najčešće manifestira kroz različita radna ponašanja.

Radna ponašanja podrazumijevaju razne aspekte vezane uz obavljanje određenog posla te se mogu ocrtavati kroz izvođenje posla, organizacijska ponašanja (npr. svojevoljno pomaganje kolegama, preuzimanje dodatnih poslova, odgovornost u izvršavanju poslovnih zadataka i sl.), kontraproduktivna organizacijska ponašanja (npr. neopravdani izostanak s posla, neizvršavanje poslovnih zadataka na vrijeme, provociranje kolega i sl.), napuštanje posla i sl. (Carpenter, Bauer i Erdogan, 2009). Generalno, prilikom promatranja uvjeta koji definiraju radna ponašanja, kao ključne varijable ističu se mentalne sposobnosti pojedinca (npr. inteligencija), doživljaj organizacijske pravednosti i interpersonalnih odnosa, stavovi prema poslu, zadovoljstvo poslom te osobine ličnosti (Carpenter, Bauer i Erdogan, 2009). Uz radna ponašanja usko se veže i pojam radne angažiranosti koja je do sada uglavnom istraživana u poslovnom organizacijskom okruženju te je sukladno tome kao pojam definirana kroz angažiranost zaposlenika. Radna angažiranost se sastoji od tri simultano povezana elementa, točnije ona podrazumijeva ponašajnu, kognitivnu i emocionalnu uključenost zaposlenika koje se manifestiraju tijekom implementacije njihove radne uloge (Khan, 1990).

Potreba čovjeka da se uklopi u okolinu, odnosno u određeno društvo objašnjava njegovo nastojanje projiciranja određene slike o sebi koja je prihvatljiva tom društvu. Time zapravo kreira svoj osobni imidž za koji vjeruje da će izazvati prihvaćanje od strane društva. „*Imidž podrazumijeva sliku ili predodžbu te se može promatrati kao psihološko-sociološka kategorija, odnosno ukupnost dojmova koje je o nekom pojedincu, poduzeću, korporaciji, instituciji ili državi stekla određena javnost. Imidž može biti pozitivan, što podrazumijeva dugotrajan i mukotrpan rad na vlastitom usavršavanju, a može biti i negativan, što podrazumijeva nesigurnost, neodgovornost, kršenje određenih prava te se takav imidž može stvoriti u vrlo kratkom vremenu.*“ (Jurković, Luković, Pribičević i Ravlić, 1995, str. 183.). Osobni imidž pojedinca bez publike, odnosno okoline gubi svoju svrhu jer ukoliko okolina ne bi postojala, utoliko pojedinac svoj osobni imidž ne bi pred kime imao prezentirati (Olson i Sentis, 1986). Imidž je prepoznat kao vrlo važan alat u kontekstu upravljanja uspjehom u akademskom okruženju. Imidž se ističe kao važan s obzirom na to da današnje društvo živi u svijetu nametnutih vrijednosti, a to potvrđuje i činjenica da se danas ponašajni obrasci korisnika usluga ili proizvoda ne temelje na stvarnim potrebama, već se „*uz pomoć suvremene tehnologije potrebe kreiraju, potom komunikacijom transformiraju u imidže koji kao takvi oblikuju korisnikove želje u kontekstu toga da iste postaju potrebe, odnosno stvarnost*“ (Kesić, 2005, str. 15). Nametnute potrebe i umjetna kreacija stvarnosti mogu otvoriti brojna etička

i moralna pitanja, ali ignoriranje trenutnog stanja na tržištu te izostanak prilagodbe istom, može polučiti brojne negativne posljedice za bilo koji oblik organizacije, uključujući i one koji djeluju u okviru akademskog okruženja.

Sukladno svemu navedenom, cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos doživljaja interakcijske pravednosti, doživljaja imidža fakulteta, radne angažiranosti studenata i njihovih (ne)poželjnih ponašanja. Drugim riječima, ovim će se istraživanjem provjeriti kako imidž i interakcijska pravednost djeluju na ponašanje studenata u akademskom okruženju i na njihovu radnu angažiranost te koju ulogu ima radna angažiranost studenata kao medijator u odnosima između doživljaja interakcijske pravednosti, imidža fakulteta i (ne)poželjnih organizacijskih ponašanja studenata. Pri tome se u obzir uzima dvostruka uloga studenata u akademskom okruženju, odnosno uloga koja podrazumijeva potraživanje usluge iz područja visokog obrazovanja (uloga klijenata) i uloga koja podrazumijeva zajednička djelovanja tijekom kontinuiranog korištenja usluge podučavanja (uloga ljudskih potencijala).

Kroz prepoznate sličnosti između akademskog okruženja i poslovnog organizacijskog okruženja, stavlja se naglasak na čovjeka kao najvažniju vrijednost bilo kojeg oblika organizacije te na varijable imidža, interakcijske pravednosti i radne angažiranosti kao ključne za ostvarivanje uspješnog djelovanja organizacije. Povezivanje elemenata iz područja poslovnih organizacijskih aspekata, organizacijske psihologije i komunikologije upućuju na interdisciplinarni pristup u istraživanju. Svrha takvog pristupa je ukazati na sličnosti između poslovnog organizacijskog i akademskog okruženja. Takvim načinom promatranja se otvaraju mogućnosti za primjenu/prijenos dobrih praksi temeljenih na ranije provedenim istraživanjima iz poslovnog organizacijskog okruženja u akademsko okruženje, a sve u cilju postizanja uspjeha i održivosti visokoškolskih ustanova na akademskom tržištu. Uz to, važno je naglasiti da su istraživanja ovog tipa nova te da istih kako u Hrvatskoj, tako i u svijetu nema mnogo. U nastavku će stoga biti pojašnjeni ključni pojmovi koji se isprepleću kroz poslovno organizacijsko okruženje i kroz akademsko okruženje te su kao takvi prenosivi iz jednog okruženja u drugo. Svrha je ukazati na sličnosti između dva okruženja pri čemu je neophodno isprepletati značajke i primjere iz oba okruženja u svrhu što boljeg prikaza prepoznatih sličnosti između ta dva okruženja koje potom vode do pretpostavki postavljenih u akademskom okruženju koje su ispitivane u istraživanju.

1.1. Organizacija i organizacijsko okruženje

Organizacija u općem smislu podrazumijeva svjesno udruživanje ljudi čiji se cilj očituje u ispunjavanju određenih zadataka uz korištenje odgovarajućih sredstava i ulaganje minimalnog napora na bilo kojem području rada i života. Sam termin organizacija upotrebljava se za označavanje procesa organiziranja, rezultata organiziranja, organizacije kao institucije – poduzeća, institucije i organizacije kao znanstvene discipline te se sukladno tome temeljna razlika u kontekstu termina očituje u organizaciji kao aktivnosti i organizaciji kao instituciji. Organizaciju kao aktivnost moguće je promatrati kao svjesnu ljudsku djelatnost u smislu organiziranja, ali i kao proces organiziranja, a organizacija kao proces i kao rezultat uvijek predstavlja neki red. Stoga je ona sinonim za stabilnost i red u sustavu (Jurković, Luković, Pribičević i Ravlić, 1995, str. 390-391). Kao riječ potječe od grčke riječi *organon* koja podrazumijeva alat, instrument, napravu, a kasnije se taj izraz koristi za ljudski organizam (Sikavica i Hernaus, 2011). Organizacije se mogu promatrati kao kompleksni sustavi u kojima ključnu ulogu za postizanje njihovih ciljeva zauzimaju ljudi (Bolman i Deal, 2008). U kontekstu organizacije kao poduzeća, *poduzetnička organizacija podrazumijeva organizaciju koja uočava i otkriva nove mogućnosti u promjenjivoj okolini, koja se brzo i uspješno prilagođava promjenama te iste koristi kao temelj za razvoj* (Jurković i sur., 1995, str. 426). U promatranju organizacije kao institucije uvijek treba imati u vidu da ona djeluje u interakciji s okolinom (Sikavica i Hernaus, 2011). Morgan (2006) opisuje organizaciju u kontekstu slika, odnosno metafora te navodi sljedećih osam usporedbi: organizacija kao stroj, kao organizam, kao mozak, kao kultura, kao politički sustav, kao psihološki zatvor, organizacija kao tok i transformacija te organizacija kao instrument dominacije. Organizaciju kao takvu čine ljudi, a moderni menadžment se bazira na trokutu kojeg čine potrošači, ljudi i stalne inovacije (Peters i Austin, 1985), pri čemu se kao temelj uspješnih odnosa s potrošačima, iz kojih će proizaći i uspješno poslovanje, na prvo mjesto stavlja upravo zaposlene jer je njihovo zadovoljstvo ključ za ostvarenje zadovoljnih potrošača (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Uspješne organizacije su one u kojima postoji stvarni interes za ljude i u kojima su ljudi poimani kao najvrjednija imovina poduzeća, u kojima se ulaže u ljude i u kojima postoji mogućnost napredovanja te dobri programi nagrađivanja. U uspješnim organizacijama postoji i sposobnost zadržavanja ljudi, odnosno fluktuacija ljudi je minimalna, menadžment je posvećen ljudima te se potiče participacija zaposlenih (Bahtijarević-Šiber, 1999). Za razliku od uspješnih organizacija, neuspješne organizacije karakterizira nefleksibilnost u procesima upravljanja, nedovoljna briga za

zaposlene, vrlo niska ili nikakva razina ulaganja u obrazovanje i razvoj zaposlenih, loš sustav internog napredovanja, slaba komunikacija, nejasna politika, nekonzistentnost i vrlo visoka fluktuacija ljudi (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Iz navedenog se može zaključiti kako se uspješnost modernog poslovanja svodi upravo na čovjeka, odnosno ljude koji čine određenu organizaciju jer oni svojim djelovanjem, kreativnošću i sposobnostima djeluju na potrošače, dok bi bez mogućnosti njihove kontinuirane prilagodbe stalno promjenjivim uvjetima tržišta uspješnost poslovanja u kontekstu održivosti bila upitna. Za ljudske potencijale se može reći da podrazumijevaju ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivaciju i odanost kojima raspolaže određena organizacija (Karaman Aksentijević, Ježić i Đurić, 2008). Uz to treba naglasiti da ljudski potencijali podrazumijevaju količinu korisnog znanja stečenog kroz odgoj i obrazovanje (izobrazba, studiranje, stjecanje znanja), dok se ona u poduzeću mogu opisati kao ukupna psihička i intelektualna energija koja poduzeću služi za razvoj te ostvarivanje zadanih ciljeva (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Činjenica da organizacija djeluje u okolini te je stoga podložna različitim vanjskim utjecajima uvećava važnost ljudskih potencijala koji čine određenu organizaciju. Ako su zaposlenici organizacije prilagodljivi, kreativni i znaju se nositi s promjenama, za očekivati je da će i uspjeh same organizacije koja djeluje na turbulentnom tržištu ostati na održivoj razini. Time se također ukazuje na važnost ljudskog kapitala u organizaciji. Važnost održavanja niske fluktuacije zaposlenika svakako treba biti istaknuta u promatranju uspješnosti organizacija jer ista pozitivno djeluje na financijsku strukturu same organizacije. Pojednostavljeno, nakon što se osobe zaposle u određenoj organizaciji, potrebno je određeno vrijeme da se uhodaju u poslovne aktivnosti. Ponekad uhodavanje podrazumijeva uvođenje u posao od strane ranije zaposlenih zaposlenika ili pohađanje određenih seminara i dodatnih edukacija. Nevezano o kojem obliku je riječ, isti predstavlja trošak za poslodavca (ako zaposlenik troši svoje vrijeme na obuku drugog zaposlenika, propušta vrijeme za obavljanje svojih poslovnih zadataka te se tako smanjuje njegov doprinos, ako poslodavac plaća edukacije, ulaže direktno financijska sredstva u zaposlenika). Ako taj zaposlenik u kojeg se ulagalo ubrzo ode, točnije ne ostane ostvarivati vlastite doprinose temeljem onoga što je uloženo u njega, poslodavac, odnosno poslovna organizacija je u financijskom gubitku. Sve navedeno potvrđuje važnost ljudskog kapitala kao temelja uspješnog poslovanja u suvremenom turbulentnom okruženju.

1.2. Akademsko organizacijsko okruženje

Sustav visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj definira Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15, 131/17.[1] Sukladno navedenom Zakonu, visoka učilišta su sveučilišta te fakulteti i umjetnička akademija u njegovom sustavu, veleučilišta i visoka škola. Visoka učilišta obavljaju svoju djelatnost kao javnu službu. Sveučilišta, fakultet i umjetnička akademija osnivaju se radi obavljanja djelatnosti visokog obrazovanja, znanstvene, stručne i umjetničke djelatnosti te druge djelatnosti u skladu sa zakonom i svojim statutom. U okviru djelatnosti visokog obrazovanja ova visoka učilišta organiziraju i izvode sveučilišne, a u skladu s ovim Zakonom, mogu organizirati i izvoditi stručne studije. Veleučilište i visoka škola osnivaju se radi obavljanja djelatnosti visokog obrazovanja putem organizacije i izvođenja stručnih studija te mogu obavljati stručnu, znanstvenu i umjetničku djelatnost u skladu s ovim Zakonom i svojim statutom. Sukladno ovom Zakonu definira se autonomija sveučilišta na svim sveučilišnim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj koja obuhvaća: uređenje unutarnjeg ustroja, utvrđivanje obrazovnih, znanstvenih, umjetničkih i stručnih programa, financijsku autonomiju u skladu s ovim Zakonom, odlučivanje o prihvaćanju projekata i međunarodnoj suradnji i ostale oblike autonomije sukladno navedenom Zakonu.

Tijela fakulteta i umjetničkih akademija su također definirana ovim Zakonom (čl. 63), a ona su dekan, vijeće (fakultetsko vijeće i vijeće akademije) te druga tijela koja su predviđena statutom sveučilišta, svojim statutom ili nekim drugim općim aktom. Sukladno tome, ustroj visokoškolskih ustanova, odnosno fakulteta temelji se na navedenim tijelima uz koja su na svakom fakultetu definirane službe kao što su npr. one za odnose sa studentima, za računovodstvo i financije, za održavanje i sl. Iz navedenog proizlazi da je akademsko okruženje svojevrsni oblik organizacijskog okruženja te ga kao takvog karakteriziraju određene specifičnosti.

Jedna od temeljnih specifičnosti koja je važna u kontekstu ovog istraživanja očituje se u načinu promatranja studenata, točnije u uzimanju u obzir njihove uloge kao klijenata, ali i njihove uloge kao dijela ljudskih potencijala u okviru njihovog matičnog fakulteta. Iako na visokoškolskim ustanovama, odnosno na fakultetima postoje razne službe pa tako i brojni zaposlenici, ovo istraživanje je usredotočeno na nastavnike kao ključne zaposlenike, odnosno ljudske potencijale

[1] https://www.zakon.hr/z/320/zakon-o-znanstvenoj-djelatnosti-i-visokom-obrazovanju , 1.2.2019.

te studente kao njihove klijente, ali i studente kao dio ljudskih potencijala. Kroz promatranje dvostruke uloge studenata, promatraju se učinci koji mogu proizaći iz njihova doživljaja imidža fakulteta i doživljaja interakcijske pravednosti te se tako odraziti na njihovu radnu angažiranost i njihova radna ponašanja. Kada je u pitanju dvostruka uloga studenata, svakako je važno istaknuti da se ista ostvaruje i zbog specifičnosti onoga što studenti u ulozi klijenata potražuju, točnije potražuju usluge koje podrazumijevaju kontinuitet. U slučaju da potražuju određeni proizvod, kao npr. knjigu, tada se njihova uloga ne bi mogla ocrtavati u kontekstu ljudskih potencijala (jer se proizvod kupi i dalje koristi samostalno, dok kontinuirano višegodišnje korištenje usluge podrazumijeva i niz interakcija koje pri tome vode studente u ulogu ljudskih potencijala fakulteta). Prema tome, važno je istaknuti specifičnosti koje se vežu uz usluge kao dobro koje se potražuje te interpretirati njihove specifičnosti u akademskom okruženju.

1.3. Interpretacija uslužnih djelatnosti u akademskom okruženju

Uslužne djelatnosti je moguće promatrati kao ljudska djelovanja sa svrhom izražavanja fizičke i psihičke sposobnosti u cilju ostvarivanja ljudskih potreba na određenom tržištu, prilikom čega one mogu, ali i ne moraju biti povezane s materijalnim dobitkom (Schuller, 1967). Uslugu je moguće definirati kao svaku ljudsku aktivnost ili korist koju jedna strana ponudi drugoj strani (Kotler, 1994). Uz to, kada su u pitanju uslužne djelatnosti, treba imati u vidu činjenicu kako one danas itekako prednjače po pitanju primjene marketinških koncepcija u odnosu na proizvodna poduzeća koja su ranije imala značajniju ulogu u primjeni istih (Šunić, 1995). Specifičnosti uslužnih djelatnosti utječu i na marketing strategiju koja kod njih podrazumijeva ne samo vanjski, već i unutarnji marketing organizacije čija je svrha motivirati djelatnike (ljudske potencijale) za pružanje određenih usluga i podizanje razine kvalitete istih (Šunić, 1995). Primjenom marketinških strategija kreira se imidž organizacije, kojeg u uslužnim djelatnostima značajno definira kultura organizacije, a prilikom čega se ista može promatrati kao svojevrsni temelj za izgradnju imidža (Pende, 2003).[2]

Akademsko okruženje, odnosno svako pojedino Sveučilište, konkretnije fakultet, moguće je promatrati kao poslovnu organizaciju koja se bavi uslužnom djelatnošću u području obrazovanja.

[2] Korporacijska kultura, identitet i imidž su međusobno u visokoj korelaciji te se kao takvi promatraju u kontekstu harmoniziranog djelovanja.

Generalno, prilikom promatranja akademskog okruženja kao organizacijskog, kao temeljna djelatnost može se definirati pružanje usluga iz područja obrazovanja koje uz to podrazumijevaju i izvršenje definiranih i propisanih uvjeta koji potom klijentima osiguravaju određeni stupanj kvalifikacije[3]. Prema tome, pojednostavljeno promatrano, poslovna organizacija je fakultet, nastavnici su pružatelji usluga iz područja obrazovanja, studenti su klijenti jer potražuju usluge iz područja obrazovanja, ali s obzirom na njihovo kontinuirano prisustvo na fakultetu postaju i dio ljudskih potencijala.

Prilikom promatranja usluge kao nečega što jedna strana nudi, a druga potražuje treba imati u vidu određene specifičnosti koje usluge razlikuju od proizvoda ponuđenih na tržištu, a one se očituju u sljedećem: *neopipljivosti*, *nedjeljivosti* (proizvodnje od potrošnje), *neuskladištivosti* te *heterogenosti* (Fitzsimmons i Fitzsimmons, 2001).

Ukratko, *neopipljivost* podrazumijeva nemogućnost osjeta u smislu fizičke opipljivosti same usluge kao takve (ona se ne može opipati, vidjeti, primiti i sl.). Promatrano u akademskom smislu, znanje se ne može fizički opipati. Usluga također ne podrazumijeva posjedovanje kao što je to slučaj kod drugih dobara, pri čemu osoba kupnjom određenog proizvoda postaje vlasnikom tog proizvoda. Ovdje treba naglasiti kako je, za razliku od navedenog, znanje ipak moguće posjedovati. Iako se to posjedovanje ne može poistovjetiti s fizičkim posjedovanjem određenog proizvoda, ono je nešto što svaka osoba kroz učenje stječe i kao takvo posjeduje.

Nedjeljivost podrazumijeva činjenicu da se sama usluga konzumira točno u trenutku kada pružatelj usluge pruža uslugu, a konzument istu koristi, dok se u slučaju konzumacije proizvoda, proizvod prvo proizvede, može se skladištiti, a zatim ga onaj koji ga potražuje (kupac) kupuje i potom konzumira njegov sadržaj.

Neuskladištivost se očituje kroz neopipljivost te simultanost u smislu istovremene proizvodnje i potrošnje, odnosno vremena konzumiranja same usluge (a upravo to dovodi do nemogućnosti skladištenja usluge kao takve). U akademskom okruženju navedena karakteristika podrazumijeva konzumaciju usluge u realnom/stvarnom vremenu. Iako današnja tehnologija omogućava transfer

---

[3] „Hrvatski kvalifikacijski okvir (engl. Croatian Qualifications Framework) instrument je uređenja sustava kvalifikacija u Republici Hrvatskoj koji osigurava jasnoću, pristupanje stjecanju, pouzdano stjecanje, prohodnost i kvalitetu kvalifikacija kao i povezivanje razina kvalifikacija u Republici Hrvatskoj s razinama kvalifikacija Europskoga kvalifikacijskog okvira (EKO) i Kvalifikacijskog okvira Europskoga prostora visokog obrazovanja (QF-EHEA) te, posredno, s razinama kvalifikacija kvalifikacijskih okvira u drugim zemljama. HKO ima reformsku ulogu u sustavu obrazovanja što uključuje: obrazovne programe temeljene na ishodima učenja i usklađene s potrebama tržišta rada, transparentne kriterije ocjenjivanja ishoda učenja, razvoj kriterija i procedura za vrednovanje i priznavanje ishoda neformalnog i informalnog učenja, osnaživanje i daljnji razvoj cjeloživotnog učenja te osiguranje kvalitete stjecanja svih kvalifikacija.“ https://mzo.hr/hr/rubrike/hrvatski-kvalifikacijski-okvir-hko , 20.9.2018.

znanja na daljinu te time i konzumaciju edukativnog sadržaja sukladno preferencijama pojedinca, ipak je konzumacija nastavnih sadržaja putem predavanja u stvarnom vremenu koje podrazumijeva tzv. živu komunikaciju čovjeka i čovjeka još uvijek oblik podučavanja koji bi trebao čovjeku biti najprimjereniji jer omogućava stvarnu interakciju, odnosno komunikaciju licem u lice i u realnom vremenu. Činjenica da je predavanje u realnom vremenu nemoguće skladištiti, podrazumijeva i naplatu upravo te usluge, odnosno određenog predavanja koje će biti naplaćeno bez obzira na to je li student bio prisutan na tom predavanju ili nije. Naplata te usluge podrazumijeva direktno plaćanje izvršeno od strane studenta u slučaju da se radi o studiju uz plaćanje ili privatnom studiju ili indirektno plaćanje, točnije plaćanje državnim novcem. Ovdje nije na odmet naglasiti da se često plaćanje studija iz državne blagajne percipira kao besplatan oblik studija te se pri tome ne uzima u obzir činjenica da je takav oblik studija također plaćeni oblik i da se novac za isti, između ostalog, izdvaja i iz primanja studentove majke, oca, starije sestre i sl. U definiranju karakteristika uslužnih djelatnosti u akademskom okruženju ta činjenica bi se svakako trebala osvješćivati.

Heterogenost podrazumijeva interakciju između onoga koji pruža uslugu i onoga koji je konzumira, a ljudski faktor je taj koji utječe na to da se jedna te ista usluga može pružiti na različite načine jer se ista pruža od strane različitih ljudi. Ovdje je također vidljiva značajnost uloge koju ima čovjek kada su u pitanju uslužne djelatnosti. U akademskom je okruženju vrlo česta situacija da iste kolegije predaju različiti predavači. Prilikom takvih scenarija, u praksi nije rijetkost da studenti jedne grupe budu oduševljeni načinom na koji njihov nastavnik predaje te s obzirom na to i motivirani za sudjelovanje na predavanjima i zainteresirani za sadržaj predmeta, dok se kod druge grupe studenata koji slušaju isti predmet, ali kod drugog nastavnika javlja nezadovoljstvo koje vodi do nezainteresiranosti, a posljedično i do izbjegavanja nastave. Ovaj primjer jasno ilustrira utjecaj heterogenosti pružanja usluga u akademskom okruženju u kontekstu značajnosti ljudskog faktora kao ključnog prilikom procesa pružanja usluga. Uz navedeni primjer, u akademskom okruženju se također može dogoditi i obrnuta situacija u kojoj se predavanje (usluga) koje jedan nastavnik (pružatelj usluge) istovremeno pruža različitim konzumentima (studentima) doživljava na različite načine. Točnije, moguće je da se jave u potpunosti oprečni doživljaji o kvaliteti te usluge, odnosno tog predavanja prilikom njegove konzumacije bez obzira na činjenicu da je ista usluga u istom realnom vremenu pružena svim prisutnima od strane jedne te iste osobe. Ti doživljaji mogu u nekim slučajevima biti i dijametralno suprotnih karaktera, odnosno neki studenti mogu istog nastavnika za vrijeme istog predavanja doživljavati kao kvalitetnog te biti iznimno zadovoljni načinom na koji drži predavanje, dok kod drugih studenata taj isti nastavnik

tijekom tog istog predavanja može pobuditi u potpunosti negativne osjećaje, odnosno mogu ga smatrati nekvalitetnim što ih može dovesti do smanjenja interesa ili pak potpune nezainteresiranosti za određeni nastavni sadržaj, a potom i do nezadovoljstva koje pak može dovesti do niza negativnih reakcija kao npr. smanjena angažiranost, nepoželjna ponašanja i sl., (Gajić, 2010). Ukupno uzevši, osobni doživljaj svake situacije od strane svakog pojedinca značajan je u kontekstu kasnijih ishoda koje može proizvesti (ne)zainteresiranost, (ne)poželjna ponašanja, smanjenje/povećanje interesa, jačanje/slabljenje imidža, povećanje/smanjenje radne angažiranost i sl. Upravo ti različiti doživljaji koji utječu na ponašanja, ključni su i za ostvarivanje uspjeha kako u poslovnom, tako i u akademskom organizacijskom okruženju.

Kada se govori o uspjehu, važno je istaknuti da on danas ne podrazumijeva samo dosezanje određene točke nakon čega će njegov kontinuitet biti podrazumijevan, već je potrebno kontinuirano poticati procese koji potiču razne oblike napretka te time utječu na održivost zauzete pozicije u određenom okruženju. Razlog tomu leži u masovnom rastu i razvoju svih segmenata globalnog okruženja što dovodi do masovne konkurencije i zasićenih tržišta. Prema tome, u sljedećem odlomku se ukazuje na izazove s kojima su danas suočeni svi oblici organizacijskog djelovanja te na konkurentske prednosti kao ključni element koji doprinosi u suočavanju s tim izazovima.

1.4. Izazovi zasićenih tržišta – konkurencija i konkurentske prednosti

Svakoj poslovnoj organizaciji je cilj ostvariti uspjeh na određenom tržištu, ali uz to i opstati na istom (Gonan Božac, 2002). Kako bi to postigle, organizacije su na današnjem turbulentnom tržištu prisiljene na gotovo svakodnevnu borbu s konkurencijom. Konkurencija se općenito može definirati kao međusobno natjecanje između različitih ponuđača na tržištu koji za cilj imaju ostvariti prodaju svojih proizvoda/usluga po što povoljnijim cijenama jer bi im iste omogućile postizanje većeg prometa, odnosno veće zarade. Može se tumačiti i kao natjecanje između potrošača koji imaju za cilj po što povoljnijim uvjetima nabaviti potrebne proizvode. Kada se govori o konkurenciji nikako se ne smije zanemariti njezin blagotvorni učinak i na proizvodnju/ponudu i na zadovoljavanje potreba potrošača (Jurković i sur., 1995). Stoga se može zaključiti da je svakodnevna borba s konkurencijom s jedne strane nešto pozitivno ako dovodi do toga da se održivost i opstanak na tržištu osiguravaju kontinuiranim poboljšanjima u svim segmentima poslovanja. S druge strane, može se pretpostaviti da takav oblik djelovanja sigurno

predstavlja i veliki izazov za svaku organizaciju te zahtijeva ulaganja velikih napora u njihovom svakodnevnom funkcioniranju.

Zasićenost suvremenog tržišta ponudom istih sadržaja koje nude različiti ponuđači značajno doprinosi izazovima s kojima se suočavaju današnje organizacijske strukture. S obzirom na sve veću globalnu konkurenciju te sve sporiji rast, pronalaženje potencijalnih izvora konkurentskih prednosti može se promatrati kao imperativ u svim segmentima organizacijskog djelovanja (Vrdoljak Raguž, Jelenec i Podrug, 2013). Dvije osnovne vrste konkurentskih prednosti su troškovno vodstvo i diferencijacija (Porter, 2008). Diferencijacija podrazumijeva svojevrsnu jedinstvenost po kojoj se jedno poduzeće, odnosno ponuditelj razlikuje od drugog, a uspješna diferencijacija proizlazi iz koordiniranih radnji svih dijelova poduzeća. Diferencijacija podrazumijeva ponudu nečega što je kupcima vrijednije od same ponude niskih cijena (Vrdoljak i Tolušić, 2012). Troškovno vodstvo podrazumijeva da proizvođač/ponuđač posluje s najnižim troškovima u svojoj, a ponekad i srodnim granama poslovanja (Vrdoljak i Tolušić, 2012). Uspješnost poslovanja očituje se u svojevrsnom „pobjeđivanju“ konkurencije te ono danas više ne podrazumijeva samo pozicioniranje, već i kontinuirano održavanje željene pozicije na tržištu pri čemu do izražaja dolaze konkurentske prednosti (Vrdoljak Raguž, Jelenec i Podrug, 2013). Konkurentske prednosti je na suvremenom tržištu moguće promatrati kao sredstvo za postizanje uspjeha i održivosti. Razlike koje se očituju kroz razne dodatne vrijednosti koje jedan ponuđač nudi u odnosu na drugog, kroz oblik poslovanja i odnosa s zaposlenicima i kupcima, odnosno klijentima, kroz odnose prema promjenama, prema tehnologiji, kroz razlike u cijenama i sl., nisu same po sebi dovoljne ako su slučajne i privremenog karaktera. Za postizanje dugoročnog iznadprosječnog poslovanja kao osnova se nameću održive konkurentske prednosti (Vrdoljak i Tolušić, 2012). One se nameću kao jedan od glavnih preduvjeta postizanja diferenciranja pri čemu u obzir treba uzeti činjenicu kako (više) nije dovoljno samo raditi bolje od konkurencije, već je nužno provesti strateško pozicioniranje i uz ponudu drugačijih aktivnosti biti u mogućnosti iste aktivnosti odrađivati na drugačiji način (Porter, 1996). Također, treba uzeti u obzir i zajednička znanja i vještine koje posjeduju zaposlenici neke poslovne organizacije, odnosno ljudske potencijale kao najveću konkurentsku prednost (Soče Kraljević i Pavičić, 2016).

1.5. Ljudski potencijali kao konkurentska prednost

Poticanje na kreativnost i inovativnost znatno može utjecati na povećanje konkurentskih prednosti organizacija. Zadnjih nekoliko desetljeća mjerenje utjecaja upravljanja ljudskim potencijalima na uspješnost poslovanja organizacija sve je značajnije i postaje tema o kojoj se sve više raspravlja (Singer i Šandrk Nukić, 2013). Kada se govori o značajnosti čovjeka u kontekstu ostvarivanja doprinosa u organizaciji kroz njegova znanja, vještine i rad, treba uzeti u obzir činjenicu kako su razmišljanja u tom smjeru bivala zastupljena još u 18. st., dok su se efekti ulaganja u obrazovanje kao i uzimanje u obzir radnika kao ključnog elementa za osiguravanje proizvodnosti isticala u 19. stoljeću (Samuelson i Nordhaus, 1993). Singer i Šandrk Nukić (2013) ističu da se glavni doprinos u naglašavanju koncepta ljudskog kapitala pripisuje pripadnicima „čikaške škole“, odnosno pripadnicima suvremene ekonomske misli sa Sveučilišta u Chickagu (npr. Paul A. Samuelson, Kenneth J. Arrow, Herbert Simon, Friedrich A. van Hayek, Milton Friedman, George Stigler i Theodore Schultz). Značajnu ulogu u tržišnom vrednovanju učinka ulaganja u ljudski kapital ima Theodore Schultz koji je zastupao tezu kako je ulaganje u ljudski kapital potrebno promatrati u kontekstu najznačajnije alternative naspram ulaganja u materijalne faktore proizvodnje te je tvrdio kako ulaganja u ljude mogu polučiti nekoliko puta značajnije učinke u odnosu na ulaganja u materijalno jer ona „pridonose proizvodnosti rada i podizanju poduzetničkih sposobnosti“ (Schultz, 1985, str. 19). Schultz (1985) je također isticao da ulaganje u ljudski kapital dovodi i do veće fleksibilnosti u kontekstu stvaranja mogućnosti za poticanje generalne sposobnosti prilagodbe do koje dolazi kod pojedinca, poduzeća te tako i samog društva što doprinosi i podizanju kulture te se time dobrobiti tog ulaganja očituju ne samo u kvantitativnom, već i u kvalitativnom smislu. Tijekom 1980-tih provedena su brojna istraživanja u segmentu proučavanja povezanosti upravljanja ljudskim potencijalima i poslovnim rezultatima, a veliki doprinos u tom segmentu dali su M. A. Devanna, C. Fombrun i N. Tichy, istraživači sa Graduate School of Business, University of Columbia. Oni funkciju upravljanja ljudskim potencijalima nisu promatrali samo na razini operativnosti, već i na razini strateškog značaja (Devanna, Fombrun i Tichy, 1981, 1982).

1.6. Izazovi na akademskom tržištu Republike Hrvatske

Promotri li se akademsko okruženje u Republici Hrvatskoj, može se primijetiti kako trenutno postoji velik broj ponuditelja u segmentu pružanja usluga iz područja formalnog obrazovanja (AZVO[4]). S obzirom na navedeno za očekivati je da će tržišna borba između akademskih institucija značajno doći do izražaja pri čemu će se u tom segmentu istaknuti važnost konkurentskih prednosti. Prije više od deset godina, Babić, Matković i Šošić (2006) upućivali su na to da ponuda studijskih programa nadilazi potražnju (u slučajevima kada je u pitanju volja sufinanciranja vlastitog studija). Autori su istaknuli da se ta situacija očituje kroz pritužbe predstavnika visokih učilišta na manjak kandidata, ali i kroz sve agresivnije promotivne kampanje (dani otvorenih vrata, smotre, promotivni materijali i sl.) koje bi sredinom 1990-tih godina bile nezamislive (Babić, Matković i Šošić, 2006).

Sam sustav visokog obrazovanja definira određene nužnosti kada je u pitanju razina kvalitete. Nakon što je 2001. potpisana *Bolonjska deklaracija*, donesen je i *Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja od 2005.-2010.* koji je između ostalog definirao uspostavu jamstva kvalitete, smanjenje stope odustajanja od studija i trajanja studija, poboljšanje kvalitete i sl. Usklađivanje preddiplomskih, diplomskih i stručnih studija s bolonjskim načelima provedeno je 2005., a u razdoblju od 2005. do 2009. restrukturirani su i poslijediplomski studiji. Upravo je u tom razdoblju došlo do porasta broja novoosnovanih visokih učilišta, točnije, osnovano je 30 visokih učilišta (najznačajnije se to odrazilo na osnivanje visokih škola, zatim javnih veleučilišta te su osnovana i prva privatna sveučilišta) (AZVO[5]). U 2006. je počeo razvoj Hrvatskog kvalifikacijskog okvira (HKO) koji predstavlja *reformski instrument kojim se uređuje cjelokupan sustav kvalifikacija na svim obrazovnim razinama u Republici Hrvatskoj kroz standarde kvalifikacija utemeljene na ishodima učenja i usklađene s potrebama tržišta rada, pojedinca i društva u cjelini*.[6] HKO se do 2012. trebao uskladiti s *Europskim kvalifikacijskim okvirom* (EQF) i *Kvalifikacijskim okvirom Europskog prostora visokog obrazovanja* (QF-EHEA), a u veljači 2013. usvojen je *Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru*[7]. Hrvatski obrazovni sustav u 2009. i 2010. godini prate dvije značajne novosti, točnije uvodi se državna matura nakon četverogodišnjeg srednjeg obrazovanja

---

[4] https://mozvag.srce.hr/preglednik/pregled/hr/nositelj/odabir.html , 30.9.2018.

[5] https://www.azvo.hr/hr/visoko-obrazovanje , 1.2.2019.

[6] AZVO, https://www.azvo.hr/hr/visoko-obrazovanje , 1.2.2019.

[7] https://www.azvo.hr/images/stories/novosti/Zakon_o_HKO-u.pdf , 1.2.2019.

te se uvodi informatizacija prijave na visoka učilišta sukladno rezultatima državne mature. U cilju unapređenja kvalitete visokih učilišta, provode se vanjska vrednovanja sukladno *Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju* te je tijekom 2008. i 2009. provedeno vanjsko vrednovanje za 21 visoko učilište (AZVO).

Činjenica da se broj visoko obrazovnih ustanova u Hrvatskoj povećao, kao i činjenica implementacije različitih aktivnosti u cilju unapređenja njihove razine kvalitete, dovodi do nužnosti postizanja diferencijacije u kontekstu razine kvalitete djelovanja svake obrazovne ustanove koja želi uspješno opstati u akademskom okruženju, odnosno na akademskom tržištu.

Za potencijalne studente, odnosno klijente fakulteta, veći izbor otvara različite nove mogućnosti, dok za fakultete to predstavlja izazove u segmentu privlačenja i zadržavanja klijenata, odnosno studenata. Kako bi se ti izazovi svladali svakako treba uzeti u obzir ranije navedenu tvrdnju da nije dovoljno samo raditi bolje od konkurencije, već je potrebno moći ponuditi iste sadržaje na drugačiji način. Navedeno bi se odnosilo na razmišljanje o tome kako isti nastavni sadržaj podučavati na drugačiji način, točnije na pronalaženje metoda podučavanja koje će polučiti najbolji efekt kod studenata u svakom smislu (inovativan i zanimljiv način prenošenja znanja, postizanje zainteresiranosti za sadržaj, ukazivanje na primjenjivost tog sadržaja u budućem radu/ u stvarnoj praksi/ u stvarnim situacijama/ na tržištu i sl.).

Jednu od ključnih uloga u procesu diferencijacije zauzima i organizacijska kultura. Organizacijska kultura podrazumijeva način života i rada u poduzeću (Žugaj, Bojanić-Glavica i Brčić, 2004). Organizacijska kultura se može definirati kao *„sistem vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije, koji su u interakciji s formalnom strukturom proizvodeći norme ponašanja. Organizacijska kultura predstavlja osobnost odnosno karakter ili personality poduzeća"* (Sikavica i Novak, 1993, str. 633.). Kultura se može promatrati kao ključna odrednica svih djelovanja u okviru jedne organizacije, točnije, ona utječe na različite segmente organizacijskog djelovanja kao npr. procese zapošljavanja, donošenja odluka, načina odijevanja pa čak i oblike zabave (Pende, 2003). Sukladno tome, kultura utječe i na komunikacijske aspekte koji se odvijaju u okviru organizacije i koji su kao takvi prepoznati od strane onih koji čine tu organizaciju. U tom kontekstu kultura pozitivno djeluje na ponašanje zaposlenika te dovodi do smanjenja varijabilnosti ponašanja, potiče bolje razumijevanje među članovima iste kulture, poboljšava koordinaciju i kroz još niz sličnih pozitivnih djelovanja doprinosi stabilnosti i održivosti same organizacije što pak posljedično pozitivno doprinosi i time što zaposlenicima pruža osjećaj sigurnosti. Organizacijska kultura također potiče na dobre međuljudske odnose iz čega proizlazi i kvalitetno poslovanje te održava identitet i viziju zaposlenika (Pende, 2003).

U procesu stvaranja organizacijske kulture ponovo se ističe čovjek jer su upravo ljudi ti koji utječu na stvaranje određenih vrijednosti te kreaciju ponašajnih obrazaca koji će posljedično postati karakteristični za pojedinu organizaciju i kao takvi postati dio njezine kulture. To je važno jer se, između ostalog, želi osvijestiti dvostruka uloga studenata u akademskom okruženju koja može polučiti različite (pozitivne ili negativne) efekte na akademskom tržištu. Studenti u ulozi klijenata, a osobito u ulozi ljudskih potencijala itekako mogu utjecati na formiranje kulture same visokoškolske ustanove, a potom i na njezin imidž. Specifičnost u akademskom okruženju u kontekstu klijenata, odnosno studenata se očituje u tome što osobe nakon upisa određenog fakulteta kontinuirano, određeni broj godina budu prisutne na fakultetu. S obzirom na tu prisutnost, studenti osim što primarno koriste usluge iz područja obrazovanja, sekundarno sudjeluju u brojnim aktivnostima (studentske razmjene, prakse, projekti i sl.) putem kojih se i ostvaruju kao dio ljudskih potencijala. Ostale poslovne organizacije koje se bave uslužnom djelatnošću ne moraju nužno podrazumijevati kontinuitet, npr. potencijalni klijent posjeti turističku agenciju, odabere i uplati određeno putovanje te se više nikad ne mora vratiti baš u tu turističku agenciju, odnosno nema garancije da će u toj agenciji kontinuirano, npr. sljedećih pet godina odabirati i uplaćivati turističke aranžmane.[8]

Kada je u pitanju postizanje uspješnosti, u različitim segmentima poslovanja se uz zaposlenike (Lavelle, Rupp i Brockner, 2007) u obzir uzimaju i klijenti, točnije i njihova uloga je prepoznata kao vrlo važna (Bettencourt, 1997). Prema tome, u cilju ostvarivanja kvalitetnih odnosa sa studentima, potrebno je uzeti u obzir sve elemente koji do njih vode, odnosno sve ono što je studentima važno u smislu zadovoljenja preduvjeta za ostvarivanje takvih odnosa.

Uz sve navedeno, također je važno napomenuti da današnje akademsko okruženje u Hrvatskoj, osim porasta konkurencije, karakteriziraju i promjene vezane uz interdisciplinarne i multidisciplinarne znanstvene pristupe koji otvaraju brojne mogućnosti za kombinaciju nastavnih sadržaja na različitim ustanovama.[9] Ta činjenica dodatno doprinosi konkurenciji u akademskom okruženju, a time i komparaciji akademskog okruženja s poslovnim organizacijskim okruženjem.

---

[8] U ovom slučaju/primjeru konzumacije usluge, važno je imati u vidu moć *žive riječi* koja može itekako utjecati na odabir upravo te određene turističke agencije, a u slučaju ostvarenog zadovoljstva korisnika/klijenta, kroz distribuciju njegove *žive riječi* može doći do budućih pozitivnih utjecaja u kontekstu privlačenja novih klijenata ili u suprotnom - u slučaju nezadovoljstva uslugom, može doći i do negativnog utjecaja kroz *živu riječ* na potencijalne nove klijente.

[9] https://mozvag.srce.hr/preglednik/pregled/hr/nositelj/odabir.html , 30.9.2018.

1.7. Uloga klijenata u organizacijskom i akademskom okruženju

Mogućnost da se zadovolje očekivanja kupaca/klijenta danas ne jamči da će iste biti moguće zadovoljiti i sutra (Thompson, Strickland i Gamble, 2008, str.68.), ali upravo nastojanje da se to postigne se može promatrati kao jedan od najvećih izazova uspješnog djelovanja organizacije, odnosno u ovom slučaju fakulteta. U procesu uspješnog privlačenja i zadržavanja potencijalnih klijenata/studenata, ključnu ulogu u kontekstu diferencijacije igraju konkurentske prednosti. Konkurentske prednosti u akademskom okruženju mogu biti izražene kroz odnose prema ljudskim potencijalima, kroz odnose prema klijentima, odnosno studentima, kroz različite oblike prijenosa znanja, kroz dodatne usluge i mogućnosti koje pružaju svojim klijentima, odnosno studentima i sl. Treba imati u vidu da konkurentske prednosti ne podrazumijevaju nužno djelovanje u kontinuitetu, točnije njihova karakteristika se očituje kroz privremeni karakter pa ih je stoga potrebno razvijati u različitim segmentima poslovanja (organizacijskog djelovanja), umjesto usmjeravanja fokusa u samo jednu konkurentsku prednost (Vrdoljak Raguž i sur., 2013). U nastojanju postizanja navedenog, odnosi s klijentima i upravljanje tim odnosima (engl. *Clients Relationship Management - CRM*) također se javljaju kao ključna stavka u okviru djelovanja svake uspješne organizacije (Bandur i Bandur, 2015). Preneseno u akademski kontekst, odnosi sa studentima te način na koji studenti doživljavaju kako ih se tretira (pravedno/nepravedno) jedna su od pretpostavki za uspješno djelovanje fakulteta. Značajnost upravljanja odnosa s klijentima prepoznaje se početkom 1990-tih, dok se aktualnost te teme može potvrditi i brojem znanstvenih radova vezanih uz tu temu objavljenih u razdoblju od 2002. do 2009. godine (Severović, Martišković i Horžin, 2012). Sukladno Kotleru i Laneu (2008) koncept upravljanja odnosima s klijentima izvodi se iz marketing odnosa koji: *"ima za cilj izgradnju međusobno zadovoljavajućih dugoročnih odnosa s ključnim partnerima-klijentima, dobavljačima, distributerima i drugim marketinškim partnerima kako bi zadržali i održali svoje poslove"* (Kotler i Lane, 2008, str. 314). Upravljanje odnosima s klijentima definiraju i mnogi drugi autori, pa ga tako Chen i Popovich (2003) definiraju kao kombinaciju ljudi, procesa i tehnologije sa svrhom razumijevanja klijenata u nastojanju njihova zadržavanja kroz razne strateške opcije. Važnost kako teorijskog tako i praktičnog implementiranja procesa podrazumijevanih u okviru upravljanja odnosa s klijentima naglašavaju i Reinhartz, Krafft i Hoyer (2004). S druge pak strane, Shahin (2010) naglašava važnost pružanja visoke razine kvalitete usluge te složenost procesa upravljanja odnosa s klijentima koji zahtjeva utemeljenost na primjeni različitih modela upravljanja kvalitetom, kontinuirano prikupljanje i analizu dobivenih informacija od klijenata i razvijanje marketinških i

poslovnih strategija sukladno dobivenim informacijama. U nastojanju ostvarivanja kvalitetnih odnosa s klijentima u akademskom okruženju, primjena svih navedenih elemenata za postizanje tog cilja prepoznaje se kao nužna u kontekstu implementacije. Procesi kao što su kontinuirano praćenje i analiza prikupljenih informacija bi se trebali fokusirati ne samo na unutarnje okruženje (npr. ankete kojima se procjenjuju predavači), već bi one trebale u obzir uzeti širi segment u kojem svaki pojedini fakultet djeluje. Kontinuirano praćenje potreba tržišta i promjena koje se na njemu događaju diktiraju promjene i u profilima radne snage za kojom postoji potražnja na tržištu te bi se sukladno upravo tim promjenama i zahtjevima tržišta trebali prilagoditi i oblici transfera znanja nastavnog sadržaja. Klijentima fakulteta, odnosno studentima je važna primjenjivost znanja (Gajić, 2010) stečenih na fakultetu jer upravo primjenjiva, odnosno praktična znanja kasnije čine njihovu konkurentnost na tržištu rada. Može se zaključiti da zadovoljavanje svih očekivanja studenata u kontekstu ostvarivanja kvalitetnih odnosa s njima kao klijentima pretpostavlja zahtjevan i složeni proces. S obzirom na sve veću konkurenciju, ali i pojednostavljene procedure kada je u pitanju prijelaz s jednog fakulteta na drugi, uspostava kvalitetnih odnosa s klijentima/studentima je nužna. Prije tridesetak godina, upis na željeni fakultet smatrao se velikim uspjehom koji je podrazumijevao i želju za ostankom na tom fakultetu te stjecanje diplome na istom. Danas je s obzirom na konkurenciju na akademskom tržištu, ali i s obzirom na promjene vezane uz društvene vrijednosti situacija bitno drugačija (Gajić, 2010).

1.8. Elementi koji djeluju na ponašanja u organizacijskom i akademskom okruženju

Ako se studenti promatraju kao dio ljudskih potencijala na fakultetu, onda bi se određeni segmenti koji su već istraženi u poslovnom organizacijskom okruženju trebali moći primijeniti i u akademskom okruženju. Sljedeći elementi koji su kroz istraživanja prepoznati u poslovnom organizacijskom okruženju kao oni koji imaju utjecaj na oblike ponašanja zaposlenika interpretirani su u akademskom kontekstu. Time se želi ukazati na sličnosti između poslovnog organizacijskog i akademskog okruženja uz uvjet uzimanja u obzir studenata kao dijela ljudskih potencijala.

Element *uključenost u posao* (engl. *job involvement*) podrazumijeva stupanj poistovjećivanja sa svojim poslom te samoprocjenu vlastite važnosti u kontekstu samovrednovanja (Blau i Boal, 1987; Robbins i Judge, 2009). Uključenost u posao ima važnu ulogu u segmentu odgovornog

organizacijskog ponašanja. Istraživanja ukazuju na to kako veća uključenost u posao pozitivno djeluje na zaposlenike kroz odgovorno organizacijsko ponašanje (odgovorno građansko ponašanje) i radnu angažiranost (radnu performansu) (Diefendorff, 2002) te smanjuje broj izostanaka s posla (Blau, 1986) i stopu davanja otkaza (Barrick, Mount i Strauss, 1994). Element *uključenost u posao dolazi do izražaja i u akademskom okruženju* u kontekstu uključenosti studenata u posao koji za njih podrazumijeva učenje, prisustvo na nastavi, sudjelovanje u različitim aktivnostima na fakultetu i sl. Uključenost u posao u akademskom okruženju se može promatrati kao izražena želja za uključivanjem u fakultetske aktivnosti, zatim kao svojevrsni oblik entuzijazma vezan uz sudjelovanje na predavanjima, učenje, dobru komunikaciju s nastavnicima i kolegama, a posljedično tome i povećanu radnu angažiranost studenata. Želja, rad i trud studenata mogu se itekako promatrati u kontekstu odgovornih organizacijskih ponašanja studenata.

Predanost organizaciji (engl. *organizational commitment)* je također moguće promatrati kao jedan od ključnih elemenata u procesu oblikovanja ponašanja zaposlenika. Identifikacija s organizacijom i njezinim ciljevima te želja za pripadnošću i ostankom u organizaciji definirana je kroz predanost zaposlenika prema organizaciji (Blau i Boal, 1987). Visoka razina uključenosti u posao podrazumijeva identifikaciju osobe s vlastitim poslom, dok se visoki stupanj predanosti organizaciji izjednačava s identifikacijom zaposlenika i organizacije u kojoj radi (Robbins i Judge, 2009). Kada se promatra predanost organizaciji, bitno je uzeti u obzir postojanje njezine tri zasebne dimenzije, točnije afektivnu (emocionalnu) predanost koja podrazumijeva vjerovanje u vrijednosti organizacije, kontinuacijsku (percipirana ekonomska vrijednost ostanka u organizaciji) koja podrazumijeva predanost poslu zbog dobre financijske stimulacije te normativnu koja podrazumijeva određenu dozu povratne obaveze koju zaposlenik osjeća prema poslodavcu, odnosno organizaciji (npr. neće napustiti organizaciju usred projekta na kojem radi kao ključni zaposlenik i sl.) (Meyer, Allen i Smith, 1993).

Predanost studenata fakultetu, odnosno proces *identifikacije studenata s fakultetom* i njegovim ciljevima također je prepoznat u smislu kako samog postojanja tog procesa, tako i njegovih pozitivnih učinaka na ponašanja studenata. U praksi je moguće prepoznati studente koji se zaista identificiraju sa svojim fakultetom, ponosni su što studiraju upravo određeni fakultet te se kroz uključivanje u razne studentske projekte (koji često podrazumijevaju ulaganje dodatnog vremena, a uz to se ubrajaju i u neobavezne aktivnosti) i implementaciju istih u nerijetko nezahvalnim rokovima, snažno uključuju u njihovo kvalitetno ostvarivanje. Kod takvih studenata se stvara želja za prezentacijom sebe u kontekstu važnog dijela fakulteta te se ističe njihova predanost prema istom. U praksi se mogu primijetiti i studenti koji se uopće ne identificiraju sa svojim fakultetom

i to iznose kroz razne sarkastične komentare. Osim što će takvi studenti biti manje zainteresirani za ulaganje truda u akademskom okruženju, njihovi komentari mogu negativno djelovati i na sam imidž organizacije jer i takvi komentari također proizlaze iz „prve ruke“ točnije iz vlastitih iskustava studenata te se potom šire u okolini. Prema tome, može se zaključiti da je identifikacija s matičnim fakultetom važna odrednica čiji se učinci u akademskom okruženju mogu osjetiti na više različitih razina.

Emocionalna predanost najznačajnija je u kontekstu svog predikcijskog djelovanja na ishode u organizaciji (radne performanse, fluktuacije u organizaciji i sl.) (Dunham, Grube i Castaneda, 1994). Prije nekih tridesetak godina, postojali su nepisani ugovori o lojalnosti između zaposlenika i poslodavca te se može reći kako se podrazumijevalo da će zaposlenik raditi u jednom (istom poduzeću) do kraja svog radnog vijeka pa je stoga predanost prema organizaciji imala značajniju ulogu. Danas to više nije slučaj već je fluktuacija zaposlenika u kontekstu češćih promjena radnih organizacija postala uobičajena. To je utjecalo i na promjenu u kontekstu veće značajnosti predanosti prema zanimanju, odnosno samom poslu umjesto predanosti prema poslodavcu (organizaciji) koja je ranije bila značajnija (Rousseau, 1997; Lee, Carswell i Allen, 2000; Robbins, i Judge, 2009). Preneseno u akademski kontekst, danas je također prisutna viša razina fluktuacije studenata s jednog fakulteta na drugi što upućuje na manju prisutnost emocionalne predanosti. Razlog tome leži u samom akademskom okruženju koje je danas raznoliko i konkurentno, što otvara nove perspektive i mogućnosti današnjim studentima. Na primjer, nije rijetkost da se studenti koji studiraju na Fakultetu elektrotehnike i računarstva u Zagrebu prebacuju na Tehničko veleučilište u Zagrebu jer ono nudi slične ishode učenja, ili npr., studenti odustanu od Ekonomskog fakulteta u Zagrebu i prebace se na neki od privatnih fakulteta koji imaju slične ishode učenja. Ti primjeri ukazuju na nižu razinu emocionalne predanosti studenata prema matičnom fakultetu. U prilog ovome idu i rezultati dodatnog istraživanja provedenog u sklopu ove disertacije. Naime, od 40 studenata kojima je postavljeno pitanje[10] *poznaju li barem jednog kolegu koji je odustao od studiranja na fakultetu na kojem su zajedno studirali*, njih 36 je odgovorilo potvrdno, a nakon toga je njih 28 odgovorilo potvrdo na pitanje *poznaju li barem jednog kolegu koji je odustao od fakulteta na kojem su zajedno studirali i potom upisao drugi fakultet koji podrazumijeva gotovo iste ishode učenja kao i fakultet na kojem su zajedno studirali*. Sve u svemu, navedeni primjeri vezani za nižu razinu emocionalne predanosti, kao i ovakvi odgovori studenata su danas mogući upravo zbog porasta konkurencije na akademskom tržištu koja studentima otvara mogućnosti za

[10] Detaljan opis provedbe ovog dijela istraživanja objašnjen je u poglavlju *Metodologija.*

traženje alternativnih rješenja u slučaju da nečime na matičnom fakultetu nisu zadovoljni, a fakultetima zadaje izazove kako zadržati studente. Ovo istraživanje je značajnim dijelom i potaknuto takvim stanjem na akademskom tržištu, prilikom čega se želi i osvijestiti isto.

Uz primjere koji ukazuju na nisku razinu emocionalne predanosti, nije na odmet spomenuti i primjere koji ukazuju na značajnu razinu emocionalne predanosti studenata prema matičnom fakultetu. Emocionalno predani studenti nisu skloni odustajanju od studiranja na matičnom fakultetu, a njihova emocionalna predanost fakultetu odražava se kroz njihov ponos što studiraju upravo na tom fakultetu, želju za sudjelovanjem u raznim dodatnim aktivnostima kroz koje predstavljaju fakultet (npr. sportske grupe i sl.), ali i kroz razna fizička obilježja kojima u okolini naglašavaju da su studenti upravo tog fakulteta (npr. majice s natpisom fakulteta, bedževi, naljepnice na računalima, automobilima i sl.).

Percipirana podrška od strane organizacije (PPO – engl. *POS - perceived organizational support*) podrazumijeva stupanj do kojeg zaposlenici vjeruju da će im biti pružena odgovarajuća podrška ukoliko se za time ukaže potreba (npr. organizacija će im tolerirati eventualne nenamjerne pogreške ili pokazati razumijevanje za neke nepredviđene situacije i sl.) te vjeruju da razlog pružanja podrške leži u činjenici da organizacija cijeni njihov doprinos te da joj je stalo do zaposlenikova blagostanja (Robbins i Judge, 2009). Proučavanje odnosa između percipirane podrške organizacije i emocionalne predanosti organizaciji pokazalo je visoku koreliranost (Rhoades i Eisenberger, 2002). Problem koji se može pojaviti u slučaju vrlo visokih korelacija između varijabli jest redundancija koja djeluje zbunjujuće. Ona može dovesti do dvostrukih koncepata koji se različito nazivaju, a zapravo podrazumijevaju isto (npr. *"Ako znate nečiju emocionalnu predanost, onda u osnovi znate i percipiranu podršku od organizacije te osobe"*) (Robbins i Judge, 2009, str. 82.). Neka istraživanja (Rhoades, Eisenberger i Armeli, 2001) također ukazuju na to da percepcija podrške od strane organizacije prema zaposlenicima ovisi o pravednosti raspodjele nagrada unutar organizacije, uključenosti zaposlenika u procese odlučivanja te pružanju podrške od strane nadređenih osoba. U promatranju akademskog okruženja, može se pretpostaviti da je *studentima također važno osjećati podršku* od strane svojih nastavnika te da će ista pozitivno doprinijeti njihovim ponašanjima na fakultetu. Od 40 studenata koji su sudjelovali u već spomenutoj anketi koja je provedena tijekom ovog istraživanja, njih 30 je odgovorilo da im je važno osjećati podršku nastavnika na fakultetu na kojem studiraju, a uz to, njih 27 smatra da će se obrasci ponašanja njihovih nastavnika ponoviti i na njihovom budućem poslu. Ovi odgovori također ukazuju na povezanost akademskog i poslovnog organizacijskog okruženja te pružaju mogućnost promatranja i interpretacije studenata kao ljudskih potencijala i

nastavnika kao onih koji imaju ulogu nadređenih u kontekstu autoriteta. Podrška nastavnika se može promatrati i u kontekstu percepcije pravednosti koja također dovodi do određenih oblika ponašanja, a na to ukazuju i odgovori studenata (32 od 40) da se nepravedan tretman od strane nastavnika može odraziti i na njihovo nepoštivanje nastavnika i nižu razinu angažiranosti u fakultetskim obavezama te izbjegavanje nastave (u oba slučaja 30 od 40).

Sljedeći element koji se javlja kao važan u ovom segmentu je *angažiranost zaposlenika* (engl. *employee engagement*) koja podrazumijeva ne samo zaposlenikovu uključenost u posao već i njegovo oduševljenje poslom. Istraživanje koje je provedeno na 7.939 poslovnih jedinica u 36 poduzeća, utvrdilo je kako veća angažiranost zaposlenika (zaposlenici koji iskazuju viši stupanj angažmana) pozitivno utječe i na stupanj zadovoljstva klijenata, veću proizvodnost, profit, ali i niže stope fluktuacije i nezgode na poslu (Harter, Schmidt i Hayes, 2002). Rezultati spomenutog istraživanja upućuju na višestruke koristi koje proizlaze iz angažiranosti zaposlenika. Iz navedenog je vidljivo kako se zapravo zaposlenici koji su radno angažirani ponašaju poželjno na svojim radnim mjestima, a svakako treba imati u vidu da takva ponašanja mogu imati višestruke pozitivne učinke na organizaciju (npr. povećana angažiranost dovodi do boljih učinaka, novih ideja, potiče se kreativnost i sl.). Kako bi zaposlenici bili produktivni i angažirani, potrebno je sagledati širu sliku poslovanja i nikako ne zanemariti činjenicu da niti jedan posao koji se obavlja unutar organizacije nije nepotreban i nevažan, već je ukupno poslovanje i djelovanje svake organizacije sačinjeno od različitih dijelova koji zajedno čine cjelinu čiji je cilj uspješno djelovanje. Često se događaju situacije u kojima se razni poslovi promatraju na vrlo banalan način, na primjer *on ili ona samo sortira dokumentaciju, pohranjuje ju i vodi bilješke* te se takvim načinom promatranja zanemaruje šira, cjelovita slika koja podrazumijeva taj posao. Uz to što se prema tom poslu ne odnosi s poštovanjem (čime se umanjuje kako važnost samog posla, tako i osobe koja ga obavlja), zanemaruje se i interakcijski segment posla na različitim razinama i usmjerenost prema različitim metama i izvorima (komunikacija s nadređenima, poštivanje pravila organizacije, interakcija s kolegama i sl.) (Robbins i Judge, 2009). Takav odnos prema bilo kojoj vrsti posla može za posljedicu imati pad razine angažiranosti zaposlenika prouzročen činjenicom da se posao koji obavljaju smatra nevažnim. Ako je posao nevažan, može se zaključiti da ne postoji razlog za previsoku razinu angažiranosti oko istog, dok se u suprotnoj situaciji, točnije u slučaju pridavanja veće važnosti poslu koji zaposlenik obavlja, može očekivati kako će ga upravo ta važnost potaknuti na veću angažiranost oko posla koji obavlja. Iz navedenog, a promatrano u akademskom okruženju, može se zaključiti da je u segmentu poticanja *angažiranosti kod studenata* također važno sagledati širu sliku djelovanja u okviru tog okruženja. Točnije, angažiranost studenata se ne

bi trebala promatrati kao podrazumijevana, već bi se poticanju iste trebalo pridavati više pažnje. Kako detektirati faktore koji potiču na angažiranost studenata, kako pristupiti studentima i kako im ukazati na to da su oni kao pojedinci važni, pitanja su koja bi svakako trebala biti od interesa u akademskom okruženju. Nije rijetkost da se studenti osjećaju loše na nekom fakultetu, njihova radna angažiranost je na niskoj razini, zainteresiranost za fakultetske obaveze također je smanjena i sl., a nakon promjene fakulteta i okruženja, osjećaju se dobro, njihova zainteresiranost raste, angažiranost također, a okolina se čudi promjenama koje su nastupile. S obzirom na sve veću konkurenciju na akademskom tržištu, u cilju ostvarivanja uspjeha samog fakulteta koji se između ostalog očituje i u uspješnom zadržavanju klijenata, odnosno ljudskih potencijala, svakako treba u obzir uzeti širu sliku kada je u pitanju stvaranje podloge koja će pozitivno utjecati na radnu angažiranost. Uz to, a povezano s ranije navedenim primjerom koji je vezan za omalovažavanje nekih vrsta poslova ili radnih zadataka, u akademskom okruženju nerijetko se mogu primijetiti situacije u kojima studenti ili umanjuju vrijednost nekih radnih zadataka (što se manifestira kroz komentare tipa „kao da će mi trebati ta teorija, ionako danas te poslove obavljaju strojevi“), ali i kroz umanjivanje vrijednosti nekih drugih fakulteta (npr. studenti na tehničkim fakultetima umanjuju vrijednosti onih na društvenim ili obrnuto). Takve situacije također treba minimizirati u akademskom okruženju kako do istih ne bi dolazilo kasnije u radnim okruženjima u kojima će svi skupa trebati surađivati te zajednički doprinositi svojim specifičnim znanjima, pri čemu će radna angažiranost kroz usmjerenost moći doprinijeti kao kvalitetna podloga za izvršavanje radnih zadataka i ostvarivanje uspješne suradnje.

Zadovoljstvo poslom ima značajnu ulogu u segmentu *odgovornog građanskog p*onašanja zaposlenika koje podrazumijeva da će zaposlenici činiti i više od onoga što se od njih očekuje ukoliko budu zadovoljni, zatim da će govoriti pozitivno o svojoj organizaciji, pomagati drugima i sl. Točnije, ukoliko su zaposlenici zadovoljni, oni će prakticirati odgovorno građansko ponašanje (Robbins i Judge, 2009; Spector, 1997). U skladu s razmišljanjima kako će zadovoljni zaposlenici činiti više od onoga što se od njih očekuje, a sve u želji kako bi „uzvratili“ dobro koje su „primili“, istraživanja su pretpostavljala blisku vezu između odgovornog građanskog ponašanja i zadovoljstva poslom (Bateman i Organ, 1983; El Din Mohamed, 2016). Kasnije se pokazalo da zadovoljstvo poslom utječe na odgovorno građansko ponašanje, ali kroz doživljaj pravednosti (Robbins i Judge, 2009). Zadovoljstvo zaposlenika u organizacijskom okruženju te u kontekstu promatranja zaposlenika kao najvrijednije imovine organizacije/poduzeća ne igra značajnu ulogu samo u segmentu poželjnih ponašanja koja su sama sebi svrhom, već je ono vrlo bitno i u kontekstu mogućnosti pozitivnog djelovanja i na klijente koje je, osobito u uslužnim djelatnostima moguće

promatrati i kao dio proširenog ljudskog kapitala, a što je pogotovo slučaj i u akademskom okruženju. Na primjer, nezadovoljni zaposlenici i oni koji nisu odani organizaciji često to manifestiraju kroz nepoželjna ponašanja (izostaju sa svojih radnih mjesta, češće napuštaju organizacije, nisu fokusirani i sl.) što za posljedicu ima pad produktivnosti, odnosno uspješnosti same organizacije (Cascio, 2000). Istraživanja ukazuju na to da se zaposlenici ponašaju odgovorno ukoliko smatraju da vanjski subjekti doživljavaju njihovog poslodavca kao pozitivnog (Dutton i sur., 1994). U obrnutoj situaciji, točnije u slučaju da okolina doživljava njihovog poslodavca negativno, može doći do niza neželjenih posljedica, npr. stres zaposlenika, loše raspoloženje, želja za odlaskom i sl. (Herrbach, Mignonac i Gatigon, 2004). Zadovoljstvo se ovdje naglašava kao jedan od ključnih faktora poželjnih ponašanja kako u organizacijskom tako i u akademskom okruženju, ali s naglaskom na činjenicu da njegovo ishodište proizlazi upravo iz doživljaja pravednosti. Kako u svakodnevici u raznim međuljudskim odnosima, tako i u poslovnom okruženju *doživljaj pravednosti* može odigrati značajnu ulogu u kontekstu kreiranja različitih oblika ponašanja. Ako npr. zaposlenik osjeti da ga nadređeni tretira fer i korektno, za očekivati je da će imati potrebu takav tretman i vratiti kroz različite oblike ponašanja (npr. odgovornost u radu, proaktivnost, širenje pozitivnih misli u okolini o organizaciji u kojoj je zaposlen i sl.), točnije može se reći kako će se poželjno ponašati. Isto vrijedi i za obrnutu situaciju, točnije, ako zaposlenik osjeti da nije tretiran fer i korektno od strane svojih nadređenih, postoje velike šanse da će njegovo ponašanje biti nepoželjno. Mnoga istraživanja ukazuju na to koliko je doživljaj pravednosti važan u organizacijskom kontekstu te kako se istim mogu objasniti stavovi zaposlenika, njihova ponašanja, razina odanosti prema organizaciji, povjerenje u autoritete, odgovorna organizacijska ponašanja, nepoželjna organizacijska ponašanja, učinkovitost u radu i sl. (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter i Ng, 2001).

Promatrano u akademskom okruženju, moguće je primijetiti da *zadovoljstvo studenata* također proizlazi iz pravednog tretmana kako od strane njihovih nastavnika tako i od strane drugih studenata, odnosno njihovih kolega.

Pojam zadovoljstva u akademskom okruženju je dosta širok, ali isti je također, kao i u poslovnom okruženju povezan s doživljajem pravednosti od strane autoriteta, odnosno nastavnika. Turčić (2016) u svom diplomskom radu konstruira *Skalu pravednosti nastavnika i kolega* te ispituje odnos pravednosti i zadovoljstva na studiju. Rezultati tog istraživanja upućuju na to da su interakcijska i proceduralna pravednost nastavnika značajni prediktori zadovoljstva studijem pri čemu se interakcijska pravednost nastavnika ističe kao najznačajniji prediktor zadovoljstva studijem (Turčić, 2016). Autorica upućuje na mali broj istraživanja koja povezuju pravednost nastavnika i

zadovoljstvo u akademskom okruženju te pri tome ističe Aldemira i Gulcana (2004) koji su se fokusirali na ulogu četiri faktora povezana sa zadovoljstvom na studiju, a to su akademski faktori, izvannastavne aktivnosti, očekivanja studenata i demografski podaci. Autori su zaključili da je zadovoljstvo na studiju u najznačajnijoj mjeri povezano s akademskim faktorima (npr. komunikacija s nastavnicima na svim razinama, izvedba nastave i sl.). Ti isti faktori su vezani i uz doživljaj pravednosti na fakultetu, što potvrđuje i to da zadovoljstvo u akademskom okruženju zapravo proizlazi iz doživljaja pravednog tretmana kao što je to slučaj i u poslovnom organizacijskom okruženju. Od zadovoljnih studenata, odnosno onih koji doživljavaju pravedan tretman moguće je očekivati i poželjna ponašanja, točnije, ista se sukladno teoriji socijalne razmjene (Blau, 1964) mogu pretpostaviti u akademskom okruženju. Na to koliko je doživljaj pravednog tretmana važan u akademskom okruženju upućuju i odgovori studenata koji su sudjelovali u prethodno spomenutoj kratkoj anketi te se izjasnili da ih pravedan tretman njihovih nastavnika može potaknuti na odnos prema nastavnicima s poštovanjem (30/40), redovito sudjelovanje na nastavi (29/39), širenje pozitivnih iskustava o fakultetu na kojem studiraju (30/40) te pravedan odnos prema budućim suradnicima jer su im njihovi nastavnici uzor (14/40). Studenti su se također izjasnili i da ih nepravedan tretman od strane njihovih nastavnika može potaknuti na nepoštivanje nastavnika (32/40), izbjegavanje nastave (30/40), širenje negativnih iskustava o fakultetu (27/40) i sl. Navedeno upućuje na to da doživljaj pravednosti na fakultetu itekako utječe na studente te se manifestira kroz njihova poželjna ili nepoželjna ponašanja.

1.9. Ključni elementi istraživanja kao alati za ostvarivanje uspješnosti u akademskom okruženju

Kao jedan od ključnih elemenata za ostvarivanje uspješnosti u akademskom okruženju prepoznat je *doživljaj interakcijske pravednosti*. U organizacijskom kontekstu pravednost se svodi na tri različite dimenzije, točnije na distributivnu, proceduralnu i interakcijsku (McDowall i Fletcher, 2004). Distributivna pravednost pretpostavlja sam ishod određene situacije te kao takva podrazumijeva pravednu raspodjelu resursa (Adams, 1965; Leventhal, 1976). U akademskom okruženju distributivna pravednost se može promatrati kroz doživljaj pravednosti vezano za dobivenu ocjenu. U slučaju da student uloži velike napore u pripreme za određeni ispit, ali usprkos tome dobije nižu ocjenu na ispitu u odnosu na očekivanu te u odnosu na svog kolegu koji je uložio znatno manje truda prilikom priprema za taj isti ispit, može doći do doživljaja nepravednog

tretmana (Tata, 1999). Proceduralna pravednost podrazumijeva postupak koji vodi do određenog ishoda (Leventhal, 1980), odnosno ona podrazumijeva doživljaj pravednosti vezano uz metode i postupke koji se koriste prilikom procesa donošenja organizacijskih odluka (Cropanzano i Greenberg, 1997). U akademskom okruženju ona podrazumijeva proces ocjenjivanja prema kojem studenti procjenjuju pravednost ili nepravednost kriterija ocjenjivanja od strane nastavnika (Berti, Molinari i Speltini, 2010). Interakcijska pravednost podrazumijeva razinu kvalitete interpersonalnih odnosa te se odnosi na način prenošenja informacija i odluka, ali i tretman pojedinca na kojeg se te odluke odnose s poštovanjem i uvažavanjem (Bies i Moag, 1986). Kako u akademskom okruženju postoji vrlo visoka razina interakcije između ključnih dionika koji ga čine (nastavnika i studenata, studenata i njihovih kolega), ova vrsta pravednosti prepoznata je kao ključna te se stoga provjeravao njezin utjecaj na ponašanje studenata u akademskom okruženju. Istraživanja upućuju na značajnost djelovanja interakcija u segmentu obrazovanja te na to da oblici interakcija (nastavnik-učenik) utječu na formiranje učećeg okruženja, ponašanje i motivaciju učenika (Wubbels i Brekelmans, 2005; Berti, Molinari i Speltini, 2010).

Kao još jedan element čija se djelovanja mogu značajno odraziti u različitim segmentima akademskog okruženja (odabir fakulteta, odnos prema fakultetu, oblici ponašanja, osobni imidž studenta i sl.) prepoznat je *imidž*. Imidž se može definirati *„kao spoznajna slika o poduzeću, proizvodu, osobi, procesu ili situaciji koju pojedinac oblikuje na temelju cjelokupnog prethodnog iskustva, stavova, mišljenja i predodžbi koje su više ili manje usklađenih sa stvarnim obilježjima“* (Kesić, 2003, str. 102). Promatrano u psihološkom aspektu, imidž podrazumijeva sklonost *„reduciranju velikog broja značenja u zaključak, predložak ili stereotip čime se pojedincu olakšava odnos prema okruženju“* (Babić, 2004, str. 23). Navedeno upućuje na to da je imidž slika koju pojedinci stvaraju o nekom subjektu ili objektu te na temelju koje formiraju svoja mišljenja, odnose, točnije ponašanja usmjerena prema tom subjektu ili objektu. Sukladno definicijama, slike koje se kod studenata stvaraju vezano za određeni fakultet, prepoznate su kao ključne u akademskom okruženju ne samo kada je u pitanju odabir fakulteta, već i kada su u pitanju radna ponašanja studenata. Imidž je stoga prepoznat i promatran kao varijabla koja može značajno doprinijeti u ostvarivanju uspjeha u akademskom okruženju.

Radna angažiranost kao pozitivno psihološko stanje povezano s poslom te kao pozitivan koncept vezan uz rad (Bakker i Demerouti, 2007) može se promatrati kao jedna od ključnih varijabli za ostvarivanje uspjeha u svakom okruženju pa je stoga prepoznata kao ključna za ostvarivanje uspjeha i u akademskom okruženju. Uz to je prepoznata i njezina značajnost u kontekstu posredničke uloge koja pozitivno doprinosi u različitim segmentima akademskog okruženja. Kako

je već ranije rečeno, radna angažiranost se uglavnom do sada promatrala u poslovnom organizacijskom okruženju te se stoga ista ovdje objašnjava kroz angažirane zaposlenike. S obzirom na činjenicu da angažirane zaposlenike karakterizira želja i svojevrsna strast za uspjehom te konstantno traženje načina za ostvarivanje dodatnih doprinosa u radu (Ledimo, 2015), prepoznavanje studenata u ulozi ljudskih potencijala dovodi i do pretpostavke brojnih pozitivnih ishoda u kojima je radna angažiranost kroz svoje direktne i indirektne učinke prepoznata kao ključna u akademskom okruženju. Navedeni elementi su prepoznati kao ključni u kontekstu svojevrsnih alata za ostvarivanje uspješnosti te su kroz istraživanje pretpostavljena i provjerena njihova direktna i indirektna međusobna djelovanja na ponašajne obrasce studenata. *Poželjna i nepoželjna ponašanja studenata* podrazumijevaju brojne segmente koji mogu polučiti značajne kako pozitivne, tako i negativne učinke na uspješnost fakulteta. Konkretni učinci ponašajnih obrazaca će biti opisani u dijelu vezanom za teorijsku osnovu istraživanja, ali i u dijelu vezanom za raspravu dobivenih rezultata istraživanja.

S obzirom na sve višu razinu svjesnosti o tome koliko je važno osigurati sve preduvjete koji dovode do zadovoljstva studenata, posljedično i do brojnih pozitivnih učinaka, a što je potvrđeno raznim istraživanjima (Vranešević, Mandić i Horvat, 2007), uzimanje u obzir već ranije spomenutih različitih uloga u kojima se nalaze studenti može igrati presudnu ulogu u ostvarivanju uspješnosti na akademskom tržištu. Kroz promatranje akademskog okruženja u kontekstu tržišnog segmenta, prethodno navedeni pregled daje uvodnu sliku o određenim sličnostima organizacijskog i akademskog okruženja koje su prepoznate kao ključne za istraživanje. Također, sugerira na to da su ranije istraženi segmenti vezani za uspješno poslovanje u organizacijskom okruženju primjenjivi i na akademsko okruženje (uz uzimanje u obzir dvostruke uloge studenata u istome).

Moderni pristupi organizacijskog upravljanja podrazumijevaju prihvaćanje saznanja suvremene znanosti koja u centar svega kao ključ uspješnog poslovanja, ali i kao ključ neuspješnog poslovanja (poslovanja koje je u tom slučaju podbacilo), stavlja čovjeka (Pende, 2003). Pri tome se čovjek promatra i kao najvrjednija imovina organizacije o kojoj ovisi kvaliteta proizvoda i/ili usluga (Pende, 2003). Ako se u akademskom okruženju želi slijediti takav isti moderan pristup organizacijskog upravljanja, jasno je da visokoobrazovne ustanove svoj segment djelovanja trebaju prepoznati kao tržišni te uz uzimanje u obzir podrazumijevano prisutnih ljudskih potencijala (nastavno i nenastavno osoblje), osvijestiti činjenicu kako su upravo studenti ti koji čine ključnu kariku u ostvarivanju modernog pristupa organizacijskog upravljanja.

Uz sve navedeno, kroz teorijsku osnovu koja integrira promatrane pojmove karakteristične za poslovno organizacijsko okruženje cilj je ukazati na to koliko su ta dva okruženja slična te kako

osvješćivanje tih sličnosti može dovesti do brojnih pozitivnih učinaka u akademskom okruženju. Pri tome, treba naglasiti da se buduća radna snaga, točnije budući ljudski potencijali kreiraju upravo u akademskom okruženju što dodatno pojačava značajnost ovakvog pristupa u kompariranju i promatranju zajedničkih varijabli oba okruženja.

2. Teorijska osnova

S obzirom na složenost ovog istraživanja zbog primjene interdisciplinarnog pristupa, teorijska osnova ukazuje na ključne elemente koji su obuhvaćeni u istom te ukazuje na širu sliku u kontekstu mogućnosti primjene djelovanja promatranih varijabli na različite doprinose u akademskom okruženju. U daljnjem tekstu je iznesena teorijska osnova promatranih varijabli te su obuhvaćeni različiti pogledi na mogućnosti djelovanja koja proizlaze iz imidža, doživljaja pravednosti, radne angažiranost i organizacijskih ponašanja u organizacijskom, odnosno akademskom okruženju.

2.1. Imidž

Prilikom promatranja današnjeg akademskog okruženja u kojem vlada zasićenost ponude u odnosu na potražnju, a koje po tom pitanju u korak prati globalno tržište, imidž se prepoznaje kao jedna od značajnih varijabli koja može omogućiti razlikovanje u odnosu na konkurenciju te koja može polučiti brojne pozitivne efekte na djelovanje visokoškolskih ustanova. Važno je naglasiti da je imidž kao pojam u poslovanju u kontekstu kako teorije, tako i prakse, ušao upravo zbog djelovanja masovnog tržišta (Soče Kraljević i Pavičić, 2016). S obzirom na masovnu ponudu koja na današnje društvo nerijetko djeluje i kao jedna vrsta dodatnog opterećenja (Salecl, 2012), svrha imidža se može promatrati kao putokaz, odnosno svojevrsni vodič u masovnoj ponudi (Vugrinec Hitrec, 1997). Uz to, imidž se prepoznaje kao značajan alat za postizanje održivog rasta i razvoja visokoškolskih ustanova koji je kao takav zahtijevan i po *Strategiji obrazovanja, znanosti i tehnologije* (2014)[11].

[11] http://www.kvalifikacije.hr/sites/default/files/news/2018-01/Nacrt-prijedloga-strategije-obrazovanja-znanosti-i-tehnologije.pdf , 1.2.2019.

2.1.1. Različiti pogledi na imidž u organizacijskom kontekstu

Već je ranije navedena definicija imidža koja ga definira kao „*spoznajnu sliku o poduzeću, proizvodu, osobi, procesu ili situaciji koju pojedinac oblikuje na temelju cjelokupnog prethodnog iskustva, stava, mišljenja, predodžbi, koje su više ili manje usklađene sa stvarnim obilježjima*“ (Kesić, 2003, str 102). Kada se imidž promatra u organizacijskom segmentu, odnosno kao korporativni imidž može se promatrati kao neopipljiva vrijednost koju je zahtjevno imitirati (Balmer, 2001; Van Riel, 1995). Njegova svrha se u tom slučaju očituje kroz stvaranje osobnosti organizacije putem preferencija i pozitivnih stavova koji proizlaze iz karakteristika korporativnog identiteta (Andreassen i Lindestad, 1998; Stuart, 1999). Sve poslovne aktivnosti koje se događaju u okviru neke organizacije te se pri tome komuniciraju i prema van (eksterno) i prema unutra (interno), djeluju na proces izgradnje imidža poduzeća, odnosno organizacije (Pirić, 2008). Imidž poduzeća se može promatrati i kao sveukupni dojam o poduzeću i o njegovom ukupnom poslovanju koji je kao takav stvoren u očima javnosti (Nguyen i LeBlanc, 2001).

Izrazita konkurencija je karakteristika današnjeg modernog poslovnog svijeta koji se uz to temelji na integriranoj marketinškoj komunikaciji u kojoj imidž predstavlja osnovnu vrijednost kako za pojedinca, tako i za organizaciju te se ističe kao izvor konkurentske prednosti (Pirić, 2008). Svakako je važno ukazati na to da je interes za imidž tradicionalno povezan s područjem vezanim uz marketinšku komunikaciju, a za njezinu se svrhu može reći da se očituje u pokušaju stvaranja željenog imidža te u davanju različitih odgovora vezanih za funkciju imidža, poput onog u kojoj je mjeri koristan pojedincu ili organizaciji, koje su metode i komunikacijska sredstva pogodna za ostvarivanje pozitivnog i kvalitetnog imidža i sl. (Pirić, 2008).

Brojni su se autori bavili imidžom te kroz različite poglede doprinijeli njegovu razumijevanju i važnosti u organizacijskom kontekstu. Tako npr. model Kennedy (1977) objašnjava način formiranja imidža nekog poduzeća te naglašava kako se isti zapravo može proizvesti (Kennedy, 1977). Autorica ističe kako se imidž poduzeća mora temeljiti na realnim činjenicama te ističe važnost koju imaju zaposlenici u procesu formiranja imidža poduzeća. Dowling model (1986) uglavnom prati prethodni model te, uz navedene značajke prethodnog modela, naglašava važnost komunikacije na svim razinama (unutarnju, vanjsku) te naglašava važnost upravljanja medijskom komunikacijom. Uz to, ovaj model u proces formiranja imidža uključuje i kulturu poduzeća. Abrattov model (1989) uvodi koncept „osobnosti poduzeća, dok identitet poduzeća poistovjećuje s komunikacijskim mehanizmima. Van Riel (1995) identitet poduzeća definira kao planirano

samo-predstavljanje organizacije te razdvaja pojmove identiteta i imidža. Marwick i Fill (1997) naglasak stavljaju na strategiju poduzeća, točnije strateški menadžment stavljaju u prvi plan po pitanju važnosti, dok Balmer (1955) naglašava da je cjelokupna komunikacija poduzeća važna u kontekstu odašiljanja poruke o njezinu identitetu, točnije da su svi oblici komunikacije (planirani ili neplanirani) značajni u procesu formiranja imidža. Ostali autori (Stuart, 1998, 1999; Ind, 1997; Van Riel i Balmer, 1997) nadopunjuju prethodno navedene modele te doprinose dodatnim pogledima u segmentu kreiranja imidža organizacije. Stuart (1999) ističe da je identitet izraz osobnosti poduzeća koji se zasniva na njegovoj strategiji, dok Ind (1997) naglašava da proizvodi i usluge također prenose svojevrsnu poruku identiteta poduzeća te kao takve predstavljaju važan element u kreiranju imidža te također ističe i važnost zaposlenika u segmentu kreiranja imidža. Van Riel i Balmer (1997) u obzir uzimaju promjene koje se događaju u okruženju te tvrde kako iste imaju značajni utjecaj na percepciju identiteta poduzeća, a kroz to i na samo formiranje njegova imidža. Kesić (2005) odbacuje „stvarnu“ osnovu kada je u pitanju ljudsko društveno iskustvo te ističe kako je korištenje usluga postalo rezultat imidža dok se ono stvarno što usluga zapravo podrazumijeva stavlja u drugi plan. Autorica ističe da su imidži danas postali osnova, točnije „dobro“ za prodaju, a korištenje određene usluge predstavlja način na koji korisnik te usluge kreira svoj osobni imidž i imidž drugih ljudi. Prema svemu navedenom, može se zaključiti da imidž ima ključnu ulogu u privlačenju i zadržavanju klijenata te se kao takav može promatrati kao sredstvo koje služi za ostvarivanje uspjeha i održivosti na zasićenim tržištima današnjice.

2.1.2. Uloga imidža u akademskom okruženju

Sukladno definiciji imidža prema kojoj on predstavlja *„spoznajnu sliku o poduzeću, proizvodu, osobi, procesu ili situaciji koju pojedinac oblikuje na temelju cjelokupnog prethodnog iskustva, stava, mišljenja, predodžbi, koje su više ili manje usklađene sa stvarnim obilježjima“* (Kesić, 2003, str. 102), u akademskom kontekstu se može reći da se nameće potreba za stvaranjem podloge koja bi studentima osigurala stjecanje pozitivnih iskustava, stavova, mišljenja i predodžbi utemeljenih na stvarnom stanju koje ono može osigurati, ako ne u potpunosti, onda barem djelomično.[12]

[12] Kada je navedeno u pitanju, istraživanje pretpostavlja upravo doživljaj pravednosti kao temelj za stjecanje pozitivnih iskustava na fakultetu koji onda posljedično pozitivno utječe i na sam imidž fakulteta.

S obzirom na današnje trendove suvremenog društva, imidž je prepoznat kao jedna od ključnih varijabli za ostvarivanje uspješnosti u akademskom okruženju. Suvremeno okruženje podrazumijeva određene nametnute vrijednosti koje nikako ne zaobilaze ni akademsko okruženje, a iste se ističu u svojevrsnom vrednovanju osobe prema proizvodima i sadržajima koje ista konzumira, dok se sama svrsishodnost konzumacije određenih proizvoda i usluga stavlja u drugi plan (Kesić, 2005). Prema tome, može se zaključiti da će imidž fakulteta biti važna odrednica prilikom samog procesa odabira fakulteta, a pripadnost onom fakultetu čiji je imidž u pozitivnom smislu izražen u okolini, prepoznat je i kao mogući prediktor poželjnih ponašanja studenata koji na njemu studiraju. Studenti su prepoznati i promatrani kao ključni faktori konstrukcije imidža određenog fakulteta s obzirom na to da iz prve ruke doživljavaju pozitivne ili negativne situacije na istom koje potom usmeno (putem *žive riječi*) komuniciraju dalje u okolini. Ako studenti komuniciraju pozitivne informacije vezano uz fakultet na kojem studiraju, to može pozitivno utjecati na njegov imidž, kao i u suprotnom, ako u okolini šire negativne informacije o fakultetu, to može negativno utjecati na imidž fakulteta (Gajić, 2010).

S obzirom na već spomenutu konkurenciju, može se zaključiti da u nastojanju postizanja održivosti na akademskom tržištu stvari ne bi trebalo prepuštati slučaju, već bi u obzir trebalo uzeti mogućnosti ciljnog upravljanja koje stoje na raspolaganju kada je u pitanju imidž. Prilikom takvog pristupa koji podrazumijeva upravljanje imidžom, do izražaja dolaze značajke koje ne samo da čine imidž, već i utječu na njega, a one se svode na fizičke (npr. funkcionalne), društvene (npr. kontekst korištenja) i psihološke značajke (npr. emocije, želje, ponašanje i sl.) (Kesić, 2003). Pri tome je važno istaknuti kako te značajke ne moraju nužno odražavati objektivno stanje, već mogu biti umjetno stvorene, odnosno proizlaziti iz procesa komunikacije i ostalih marketinških aktivnosti u okviru nekog okruženja (Kesić, 2003). Prema tome, kada je u pitanju ciljana/planirana komunikacija, do izražaja dolaze marketinške aktivnosti. U marketinškoj komunikaciji percepcija se može promatrati kao najznačajniji složeni psihološki koncept jer upravo način na koji onaj prema kome je usmjerena određena komunikacija percipira istu, definira i buduće ponašanje te osobe, u ovom slučaju studenta (Mikičić i Šimundža, 2017). Marketinške aktivnosti mogu pozitivno doprinijeti u konstrukciji imidža te ih je stoga dobro imati u vidu u smislu mogućnosti njihove strateške primjene u akademskom okruženju jer se kao takve odnose na ukupnost djelovanja istog (usmjerene su i na studente i na okruženje). Boulding (1956) utvrđuje povezanost između imidža i ponašanja te ističe važnost poimanja istine za svakog pojedinca, točnije naglašava kako je istina isključivo ono u što pojedinac vjeruje. U pedesetim godinama dvadesetog stoljeća u okviru marketinških teorija, istraživanja koja su proveli Boulding (1956) i Martineau (1958)

pokazala su kako ljudsko ponašanje zapravo ne ovisi o objektivnoj stvarnosti već o stvorenoj slici (engl. *image*). Prema tome, može se zaključiti da bi se današnje ustanove koje djeluju u akademskom okruženju trebale pitati što je ono što njihovi budući studenti žele vidjeti, na koji način žele sebe vidjeti te kakvim oblicima kultura žele pripadati pa sukladno tome stvarati slike o sebi, odnosno nadograđivati svoj imidž. To ne podrazumijeva nužnost stvaranja umjetno proizvedenih i pomalo lažnih slika, odnosno imidža već kontinuirano praćenje tržišta i diktiranih trendova s ciljem prepoznavanja vlastitih specifičnih karakteristika od strane fakulteta koji mogu poslužiti kao „izazivači želje" za upisom na taj određeni fakultet. Takvo djelovanje fakulteta bi podrazumijevalo prilagodbu postojećih nastavnih sadržaja tržišnim trendovima te njihovo svojevrsno ubacivanje u moderni paket s ciljem navođenja potencijalnih studenata na želju za stvaranjem vlastite slike o sebi u skladu s onom slikom koju nudi taj paket, točnije određeni fakultet. Takvo svojevrsno navođenje potencijalnih studenata na projekciju vlastitih viđenja koja su sukladna viđenjima fakulteta pretpostavlja korištenje *meke moći*[13].

2.1.3. Imidž i primjena *meke moći* u akademskom okruženju

Sve navedeno upućuje na značajnost imidža na današnjem tržištu te se njegova vrijednost u kontekstu alata za privlačenje novih klijenata, ali i zadržavanja postojećih u akademskom okruženju nikako ne bi smjela zanemarivati. Osim što je imidž prepoznat kao alat za upravljanje potražnjom na akademskom tržištu, kao svojevrsni dodatni alat koji može značajno doprinijeti u procesu kreiranja željenog imidža prepoznaje se djelovanje *meke moći. Meka moć* se može interpretirati kao sposobnost uvjeravanja drugih da žele ono što subjekt koji ih uvjerava želi da žele (Nye, 1990). Iako bi se sukladno toj definiciji moglo zaključiti da se *meka moć* poistovjećuje s utjecajem, ipak ju nije moguće promatrati u kontekstu isključivog utjecaja jer isti može biti postignut prijetnjama i nagradama (Skoko i Kovačić, 2009). *Meka moć* predstavlja višu razinu u odnosu na persuaziju, ona se može promatrati kao sposobnost zavođenja i privlačenja koje često vodi do oponašanja. Ona u najvećoj mjeri potječe iz vrijednosti koje su izražene kroz kulturu, državnu politiku, način na koji se država predstavlja na međunarodnoj sceni i sl. (Skoko i Kovačić, 2009). Kako akademsko okruženje karakterizira značajna razina interakcije između samih studenata (razmjena informacija o predavanjima, o ispitima, o svakodnevnim doživljajima koji

[13] Meka moć podrazumijeva sposobnost uvjeravanja drugih da žele ono što subjekt koji ih uvjerava želi da žele. (Nye, 1990, 167)

mogu biti vezani za nastavnike, studentsku službu, dodatne aktivnosti i sl.) te između studenata i nastavnika (interakcije za vrijeme predavanja, razmjena informacija vezano za način ispitivanja, održavanje ispita, komunikacija vezana za dodatne aktivnosti i sl.), postizanje ciljeva korištenjem intelektualnih, duhovnih i kulturnih utjecaja, što u suštini podrazumijeva *meku moć* (Skoko i Kovačić, 2009) je bez posebnog nametanja, samo po sebi prisutno u istome. Inače se pojam *meke moći* definira u kontekstu međunarodnih odnosa, točnije položaja država na međunarodnoj sceni te se ističe činjenica da na suvremene međunarodne odnose u segmentu pozicioniranja država sve značajniju ulogu dobivaju vrijednosti i imidži zemalja koje implementiraju tzv. *meku moć,* naspram onih koje karakterizira vojna i ekonomska moć koja se promatra u kontekstu tzv. *tvrde moći* (Skoko i Kovačić, 2009). Prema tome, može se reći kako se *meka moć* javlja kao svojevrsni oblik protuteže *tvrdoj moći,* koja podrazumijeva upravljanje silom (Skoko i Kovačić, 2009). Danas se u ulozi pokretača globalne ekonomije u sve većoj mjeri nalaze usluge, intelektualna imovina i „virtualni proizvodi" (Skoko i Kovačić, 2009), a ljudski kapital (pojedine zemlje) postaje sve značajniji faktor za postizanje njezina napretka, prilikom čega konvencionalno utrživa sredstva postaju manja prepreka u kontekstu mogućnosti ostvarivanja napretka (Anholt, 2007). Sukladno tome, akademsko okruženje se može promatrati kao ishodište intelektualne imovine i ljudskog kapitala, a prema tome i kao dobra podloga za implementaciju *meke moći.* Na to upućuje sama svrha visokoškolskih ustanova koja se u najopćenitijem smislu svodi na pružanje usluga iz područja obrazovanja. Također, tome doprinosi i činjenica da je intelektualna imovina jedna od ključnih karakteristika akademskog okruženja pri čemu se ljudski kapital nameće kao presudan faktor za postizanje napretka.

S obzirom na to da ovo istraživanje prepoznaje ljudski faktor kao ključan u ostvarivanju uspješnosti u akademskom okruženju, a način na koji se doživljava imidž organizacije kao prediktor poželjnih ponašanja, meka moć se prepoznaje kao alat čija se primjena s državne razine može prenijeti i na akademsku razinu. Ako *meka moć* podrazumijeva mehanizam koji navodi ciljnu grupu na konstrukciju određenih želja te se uz to temelji na određenim vrijednostima i kulturološkim odrednicama koje su karakteristične za subjekt koji ih projicira, može se primijetiti da visokoškolske ustanove zapravo implementiraju određeni oblik *meke moći* u svom svakodnevnom postojanju, pri čemu toga vjerojatno nisu ni svjesne. Visokoškolske ustanove, osobito javni fakulteti s dugom tradicijom postojanja temelje svoje djelovanje na određenim vrijednostima na kojima se temelji i njihova kulturološka osnova, ali sama ta činjenica (vezana uz postojanje) danas nije dovoljna. Točnije, činjenica da neki fakulteti postoje već dugi niz godina ili da su prvi osnovani na određenom području ili da ih je završio određeni broj studenata i sl., više

ne osigurava održivost na današnjem akademskom tržištu jer promjene koje se kontinuirano događaju u okruženju (na globalnom tržištu) ne zaobilaze ni akademsko tržište. U svrhu ostvarivanja visoke razine kvalitete u segmentu postizanja obrazovnih ciljeva u Hrvatskoj, trebale bi se provoditi strateške akcije koje podrazumijevaju dugotrajnost, operativnost i funkcionalnost, točnije trebale bi se provoditi razvojne politike odgojno-obrazovnog sustava (Marinković, 2011).

Upravo je meka moć u kontekstu njezine povezanosti sa strateškim ciljevima zemlje alat koji je važno prepoznati i u akademskom okruženju s obzirom na povezanost ova dva segmenta. To se može potkrijepiti i EU strategijom *Europa 2020*[14] koja kao tri prioriteta koja se do 2020. trebaju ostvariti definira sljedeće: (1) pametni razvoj, (2) održivi razvoj te (3) uključivi razvoj. Kako bi se navedeni ciljevi postigli važno je iste uskladiti s obrazovnim sustavom (Marinković, 2011), a kako bi obrazovni sustav slijedio tržišne trendove na razini vlastitog, ali i globalnog okruženja, potrebno ga je kontinuirano unaprjeđivati, promicati njegove vrijednosti, usklađivati s tržištem, poticati interes za upis na određene fakultete temeljen na njegovim vrijednostima, poticati djelovanje akademskog okruženja u skladu s definiranim vrijednostima, pozitivno utjecati na studente koji će posljedično pozitivno djelovati na okolinu i na buduće studente te zapravo ostvarivati pozitivno kružno djelovanje koje nije temeljeno na prijetnjama ili nagradama, već na postizanju željenih ishoda kojima doprinosi upravo *meka moć*. Pitanje koje se ovdje nameće je kako konstruirati takvo akademsko okruženje koje će postati poželjno budućim studentima, okruženje koje će ih privući i okruženje koje će se temeljiti na vrijednostima koje projiciraju slike s kojima se trenutni i budući studenti žele identificirati, te koje su im prihvatljive i u kontekstu definiranja njihovog osobnog imidža. U tom segmentu se prepoznaju mogućnosti djelovanja *meke moći* s ostalim elementima ovog istraživanja. *Meka moć* kao svojevrsni alat za kreiranje željenog imidža se u značajnoj mjeri može prepoznati kroz djelovanje *žive riječi*. Pod pretpostavkom da se temelji na vlastitom iskustvu, *živa riječ* je informacija iz „prve ruke“ te se kao takva može promatrati u kontekstu najznačajnijeg promotora fakulteta (Gajić, 2010). *Živu riječ* se može promatrati kao snažan komunikacijski alat za upravljanje imidžom fakulteta, dok se njezino pozitivno ishodište nalazi u pozitivnim doživljajima studenata koji su vezani uz različite situacije i doživljaj istih na fakultetu. Iz toga se može zaključiti da doživljaj imidža fakulteta i doživljaj interakcijske pravednosti mogu u značajnoj mjeri utjecati na *živu riječ* koja će preko studenata biti diseminirana u okruženju. Također, *živa riječ* potom može značajno utjecati na imidž fakulteta kod potencijalnih studenata iz čega se može primijetiti kružna povezanost ovih elemenata. Nadalje, poželjna ponašanja

[14] https://mzo.hr/sites/default/files/migrated/europa-2020.pdf , 20.9.2018.

studenata, između ostalog, mogu podrazumijevati i širenje pozitivne *žive riječi* od strane studenata, odnosno pozitivnih doživljaja vezanih uz fakultet. Sve to upućuje na djelovanje *meke moći* u akademskom okruženju te na činjenicu da se kroz osvješćivanje ne samo takvog oblika djelovanja koje je samo po sebi prisutno, već i kroz osvješćivanje mogućnosti za strateški pristup u segmentu takvog djelovanja može značajno doprinijeti u procesu upravljanja imidžom visokoškolske ustanove. Kao što je već ranije rečeno, danas se sve manje prodaju proizvodi i usluge, a sve više se prodaje imidž koji se stječe korištenjem tih proizvoda i usluga. Prema tome, u nastojanju uspješnog opstanka na današnjem akademskom tržištu, visokoobrazovne ustanove, odnosno fakulteti trebaju biti osviješteni te sposobni prepoznati elemente s kojima se njihovi postojeći i potencijalni klijenti/studenti žele identificirati.

2.1.4. Uloga imidža u procesu donošenja odluke o odabira fakulteta

Kao što je već više puta u tekstu spomenuto, tržište je općenito, pa tako i akademsko, preplavljeno ponudom gotovo istih sadržaja. U akademskom okruženju to je značajno vidljivo kroz sadržaje koji nude vrlo slične, a ponekad i iste ishode učenja. Ako je ponuda veća od potražnje, do izražaja dolazi svojevrsna tržišna borba za klijente, odnosno u ovom slučaju studente. Pitanje je kolika je razina osviještenosti u akademskom okruženju na području Republike Hrvatske o tome koliku važnost u cijelom tom sustavu imaju studenti kada je u pitanju opstanak samog akademskog tržišta. Pojednostavljeno rečeno, bez interesa studenata za upis na određeni fakultet, postavlja se pitanje smisla njegova postojanja. U procesu privlačenja klijenata, odnosno u ovom slučaju studenata, ključnu ulogu igra imidž organizacije. Ovim istraživanjem želi se naglasiti koliko je imidž važan ne samo u privlačenju studenata, već i u brojnim drugim segmentima te kako dobar imidž može doprinijeti cjelokupnoj uspješnosti fakulteta. Kao nužni preduvjet za ostvarivanju višestrukih koristi temeljenih na imidžu fakulteta pretpostavlja se prepoznavanje različitih aspekata imidža. Turbulentne promjene na tržištu ne dozvoljavaju oslanjanje na činjenicu samog postojanja visokoškolske ustanove kao takve, odnosno njezinu utemeljenost na tradiciji samog postojanja, već zahtijevaju svojevrsno isticanje između sličnih ustanova u svrhu opstanka na željenoj poziciji u akademskom okruženju. Imidž ima značajnu ulogu u stvaranju konkurentskih prednosti kako u poslovnom organizacijskom tako i u akademskom okruženju. Njega se može promatrati kao instrument koji služi za privlačenje i zadržavanje klijenata osobito u slučaju uslužnih djelatnosti čiji klijenti danas ne žele imati samo informacije o samoj usluzi, već se njihov interes produbljuje

kroz stvaranje interesa i za samu organizaciju koja pruža tu uslugu (Grgić, 2007). Uz to treba imati u vidu da danas ipak do izražaja dolazi svjesnost o tome kako je implementacija određenih marketinških koncepata nužna u visokom obrazovanju s obzirom na naglasak koji je stavljen na održivi rast i razvoj (Filho i Zint, 2016). Uz to, treba napomenuti kako je visokoškolske ustanove moguće promatrati upravo kao ishodište za razvoj održivosti u svim globalnim segmentima, ali uz uvjet prenošenja teorijskih saznanja u praksu (Filho i Zint, 2016). Činjenica je da danas u Hrvatskoj postoje razne što privatne, što javne visokoškolske ustanove koje pružaju mogućnost obrazovanja budućih stručnjaka iz sličnih ili istih područja, odnosno pretpostavljaju iste ili slične ishode učenja. Sama činjenica da određena visokoškolska ustanova koja pruža mogućnosti stjecanja znanja i vještina iz željenih područja postoji u blizini studentova prebivališta se ne može promatrati kao ključna prilikom procesa donošenja odluke o odabiru iste. U slučaju da se odabir temelji samo na informaciji o postojanju određenog fakulteta na određenoj lokaciji (koja je u blizini studentova prebivališta), ne bi se događale situacije koje podrazumijevaju dislocirana mjesta studiranja u odnosu na mjesta prebivanja, a odabir fakulteta, odnosno visokoobrazovne ustanove bi bio značajno pojednostavljen i temeljen isključivo na npr. lokacijskoj dostupnosti ili nekim sličnim jednostavnim/logističkim preduvjetima. U tom slučaju svrha imidža više ne bi bila toliko značajna. Donošenje odluke vezano za odabir fakulteta, odnosno visokoškolske ustanove na kojem će budući student studirati puno je kompleksniji, a to potvrđuje stvarno stanje na akademskom tržištu.

Kada se radi o iskustvima u svijetu, podaci ukazuju na to da studenti smatraju kako imidž fakulteta itekako može doprinijeti njihovom boljitku za vrijeme studiranja (kroz otvaranje raznih mogućnosti za sudjelovanje u studentskim praksama, ljetnim školama i sl.) te kasnije u procesu njihova zapošljavanja.[15] To potvrđuje i situacija u Hrvatskoj u kojoj se studenti često odlučuju za dislocirane fakultete, iako na području njihova prebivališta postoje fakulteti koji nude iste ishode učenja kao i dislocirani. Na primjer, studenti koji studiraju medicinu u Osijeku, često se prebacuju na studij u Zagrebu.[16] Akademsko okruženje karakterizira svojevrsna tradicija da se „vrijednost“ nečije diplome mjeri sukladno tome koje sveučilište ju je izdalo, a isto tako, tradicionalno diplome izdane od Sveučilišta u Zagrebu podrazumijevaju da je student završio najugledniji studij u državi (Knežević, Gadža i Čović, 2017). To navodi na zaključak da na studente u ranije navedenom primjeru, točnije one koji biraju dislocirani fakultet, iako u njihovoj bližoj okolini postoji fakultet

[15] https://www.timeshighereducation.com/student/news/what-impact-does-university-reputation-have-students , 18.2.2019.

[16] https://srednja.hr/studenti/vijesti/transferi-studenata-najvise-osjecana-se-prebacuje-na-medicinu-u-zagrebu/ , 18.2.2019.

s istim ishodima učenja kao i dislocirani, ipak djeluje imidž fakulteta. Nadalje, ako je preferencija marke usklađena s osobnim imidžom pojedinca (što je potvrđeno kroz brojna istraživanja – Kesić, 1999; Hawkins, Best i Coney, 1998; Marconi, 2000.; Foxall i Goldsmith, 1994; Olson i Sentis, 1986.; Onkwist i Shaw, 1987; Ross, 1971; Grubb i Grathwohl, 1967; Grubb i Stern, 1971; Sirgy, 1982), onda se može pretpostaviti da je i preferencija fakulteta definirana u kontekstu njegova imena, točnije imidža koji mu osigurava određeni status na akademskom tržištu. Prema tome, odabir fakulteta za budućeg studenta itekako definira njegov osobni imidž koji će kasnije u kontekstu mišljenja okoline o određenom fakultetu biti vidljiv i kroz proces zapošljavanja tog istog pojedinca. To se može potvrditi podacima koji su dobiveni u istraživanju vezanom za procjenu kvalitete studiranja na privatnim i javnim fakultetima koje je proveo EduCentar.[17] U istraživanju je sudjelovalo 800 studenata, od kojih 61% studira na javnom, a 39% na nekom od privatnih učilišta. Ono što je važno istaknuti jest to da studenti smatraju da je diploma s javnog fakulteta još uvijek jača na tržištu rada u odnosu na diplomi s privatnog učilišta. Također je važno istaknuti da studenti s javnih fakulteta, bez obzira na razne nedostatke s kojima nisu zadovoljni, kao prednost studiranja na javnom fakultetu ističu priznavanje njihove diplome od strane poslodavaca. S druge strane, studenti s privatnih učilišta su se u velikoj mjeri susretali s predrasudama (52% ispitanih) vezano uz njihov izbor plaćenog oblika školovanja.

Iz navedenog se može zaključiti da slike koje se u očima okoline stvaraju o određenim visokoškolskim ustanovama zapravo definiraju ne samo njihov imidž, već utječu i na imidž studenata, a potom i na reakciju okoline prema tim studentima. Podaci navedeni u dokumentu *„Anketa poslodavaca 2015.“*[18], koji je kreiran od strane Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, upućuju na to da se prilikom zapošljavanja diplomiranog ekonomista u 91% slučajeva zahtjeva diplomski sveučilišni studij, dok su poslodavci u samo 7,7% slučajeva skloni zaposliti osobu koja ima preddiplomski stručni studij. S druge strane, određeni subjekti koji predstavljaju privatni sektor obrazovanja (mr. sc. Mislav Balković, predsjednik HUP – Udruge poslodavaca u obrazovanju i mr. sc. Zdeslav Milas, prodekan Edward Bernays Visoke škole za komunikacijski menadžment), ističu kako na dojam poslodavaca utječe činjenica o kvaliteti studija, a ne činjenica jesu li studenti pohađali privatni ili javni fakultet.[19] Nevezano za to radi li se o javnom ili privatnom

[17] http://www.poslovni.hr/vijesti/iznenauje-li-vas-ova-statistika-o-javnim-i-privatnim-fakultetima-206162 , 18.2.2019.

[18] http://www.hzz.hr/UserDocsImages/Anketa_poslodavaca_2015_HZZ.pdf , 18.2.2019.

[19] https://lider.media/znanja/na-poslodavce-los-dojam-ostavljaju-jedino-nekvalitetni-studiji/, 18.2.2019.

obliku visokog obrazovanja, može se zaključiti da imidži visokoškolskih ustanova utječu na imidže studenata pa sukladno tome i na odluke koje donose vezano uz odabir fakulteta.

Kao što je već ranije navedeno, tijekom glavnog istraživanja provedena je i dodatna anketa kojom se željelo provjeriti je li studentima važan imidž njihova fakulteta.[20] Rezultati su pokazali da je u 65% slučajeva dobar imidž fakulteta studentima važan iz čega se može zaključiti da imidž visokoškolske ustanove za studente ima značajnu ulogu te sukladno tome u određenoj mjeri utječe i na sam odabir iste. Također, 60% studenata smatra da na njihov osobni imidž utječe i imidž fakulteta na kojem studiraju, dok njih 93% smatra da dobar imidž fakulteta može pozitivno doprinijeti u kasnijem procesu zapošljavanja. Istraživanje koje je provelo New America Education Policy Program 2014. godine upućuje na brojne čimbenike koji su potencijalnim studentima važni prilikom odabira visokoškolske ustanove na kojoj će studirati, odnosno odabira fakulteta, pri čemu kao važne navode programe koji se nude, zapošljivost diplomiranih studenata, postotak studenata koji su diplomirali, prosječnu plaću studenata nakon diplome, preporuke savjetnika, prijatelja, obitelji za određeni fakultet, mogućnost stipendiranja, cijenu, lokaciju i sl. (Fishman, 2015). Prema tome, kada je u pitanju donošenje odluke o odabiru fakulteta, nakon odabira područja kojim se budući student želi baviti, treba uzeti u obzir složenost procesa koji do te odluke vode. Osim što je odluka o odabiru fakulteta svojevrsna prekretnica u životu starijih adolescenata, važno je istaknuti činjenicu da se u životnoj dobi u kojoj se takva odluka donosi osobe još uvijek nisu u potpunosti formirale, točnije mlade osobe u dobi između 17 i 18 godina obično još nemaju izgrađenu vlastitu percepciju želja, sklonosti i afiniteta (Gajić, 2010). Prema tome, treba uzeti u obzir da su osobe te dobi podložnije utjecaju tuđih mišljenja što vodi do zaključka da će odluke potencijalnih studenata u značajnijoj mjeri biti podložne utjecajima iz okoline. Odluka vezana za upis određenog fakulteta može se svrstati u odluke visokog stupnja participacije koje podrazumijevaju odražavanje te odluke na imidž pojedinca, određene troškove u smislu ekonomske i osobne žrtve, zatim, one mogu dovesti do visoke razine osobnog, odnosno društvenog rizika u slučaju pogrešnog odabira te su takve odluke podložne značajnim pritiscima raznih grupa u kontekstu donošenja odgovarajuće odluke i ponašanja na određeni način (Gajić, 2010).

Sve u svemu, odluka o odabiru visokoškolske ustanove predstavlja složeni proces u kojem imidž igra značajnu ulogu ne samo za budućeg studenta, već i za visokoškolsku ustanovu u procesu privlačenja novih klijenata, tj. studenata. Imidž je vrlo važna stavka u kontekstu ostvarivanja uspješnosti i svojevrsnog pobjeđivanja konkurencije jer on kao takav ocrtava svojevrsni identitet

[20] Detalji vezani za prikupljanje ovih dodatnih podataka navedeni su u poglavlju *Metodologija.*

određene organizacije koji pretpostavlja temeljnu razliku između te i bilo koje druge organizacije, a uz to podrazumijeva jedinu strategiju koju konkurencija ne može imitirati (Grgić, 2007).

2.1.5. Nadogradnja osobnog imidža kroz identifikaciju s odabranim fakultetom

Pojedinac određene usluge između ostalog koristi ne nužno zbog potrebe za tom određenom uslugom koju pruža neki određeni ponuđač (Mikičić i Šimundža, 2017), već zbog imidža koji se posljedično projicira na njega samog u slučaju korištenja te usluge (materijalni i opipljivi efekti samih usluga u tom slučaju padaju u drugi plan) koju pruža određeni ponuđač. Povezanost između imidža organizacije i osobnog imidža pojedinca, odnosno problem usporedbe i izjednačavanja osobnosti čovjeka i imidža poduzeća prvi postavlja Newman još 1953. godine (Abratt, 1989).[21]

Pojedinčeva predodžba o samome sebi se može definirati kao skup njegovih misli i osjećaja, odnosno stavova koje on kao pojedinac ima o samome sebi (Hawkins, Best i Coney, 1998). Brojni autori (npr. Hawkins, Best i Coney, 1998; Foxall i Goldsmith, 1994; Sirgy, 1982) upućuju na četiri osnovna dijela od kojih se sastoji osobni imidž, točnije, radi se o aktualnom, idealnom, privatnom te socijalnom, odnosno javnom osobnom imidžu. Aktualni imidž upućuje na ono što pojedinac zapravo jest (tko je on zapravo), idealni osobni imidž predstavlja ono što bi pojedinac želio biti, privatni osobni imidž se odnosi na ono što pojedinac jest, odnosno što bi volio biti samome sebi, dok socijalni, odnosno javni osobni imidž predstavlja stvarni ili željeni pojedinčev doživljaj sebe samoga u očima drugih ljudi (Buljan Šiber, 2005).

Mael i Ashforth (1992) definiraju identifikaciju s organizacijom kao zaposlenikov doživljaj sjedinjenja s organizacijom, odnosno zaposlenikov osjećaj pripadnosti organizaciji pri kojem zaposlenik organizacijske uspjehe i neuspjehe doživljava kao vlastite. U kontekstu navedenog, točnije visoke razine povezanosti zaposlenika s organizacijom, te identifikacije zaposlenika s organizacijom do izražaja dolazi i važnost imidža same organizacije. Promatraju li se studenti kao dio ljudskih potencijala fakulteta na njih je moguće primijeniti isto ranije navedeno stajalište vezano uz identifikaciju s organizacijom. Prilikom uzimanja u obzir osobne želje za identifikacijom s određenom organizacijom, u ovom slučaju studenta s fakultetom, treba uzeti u obzir osobni imidž pojedinca te činjenicu kako je čovjek sklon prikazivanju sebe u boljem svijetlu

[21] Uz navedeno, svakako treba istaknuti da Sidney Levy, 1955. uvodi konstrukt imidža u marketinšku znanost i praksu te uz promatranje ponašanja potrošača i interdisciplinarni pristup uočava značajne doprinose koji mogu proizaći iz imidža u segment marketinga (Harris, 2007).

u odnosu na stvarno stanje (Paulhus, 1984). To navodi do zaključka da će se osoba željeti identificirati s organizacijom koja je na dobrom glasu, odnosno s onom koja ima dobar imidž, a kroz identifikaciju i pripadnost određenoj organizaciji za očekivati je da će mu biti u interesu da imidž te organizacije ostane i dalje na dobrom glasu. Pojednostavljeno, pojedinac će određene proizvode kupiti kako bi istaknuo svoj imidž. Prema tome, isto se može dogoditi i prilikom odabira fakulteta, odnosno može se dogoditi situacija u kojoj osoba odabire određeni fakultet upravo zbog njegova imidža uz pretpostavku da će se imidž fakulteta odraziti i na pojedinčev osobni imidž. U kontekstu kreiranja imidža od strane svakog pojedinca svakako treba u obzir uzeti činjenicu kako se radi o kontinuiranom procesu, točnije predodžba koju pojedinac stvara o sebi nije nikad konačna već se ona kontinuirano razvija sukladno socijalnom okruženju u kojem pojedinac djeluje, a značajan utjecaj na razvoj iste imaju povratne reakcije iz okoline (Olson i Sentis, 1986).

Čovjek je po prirodi društveno biće (još ga Aristotel definira kao „društvenu životinju“, (Zvonarević, 1978)) u duhu čega ga karakterizira želja za prihvaćanjem od strane okoline u kojoj djeluje, točnije potreba za drugima i potreba za održavanjem odnosa s drugima (Buljan Šiber, 2005). S obzirom na to da je osobni imidž socijalni produkt, bez postojanja okoline, odnosno drugih ljudi, isti ne bi imao smisla, tj. ne bi ga bilo moguće formirati (Buljan Šiber, 2005). Prema svemu navedenom, okolina unutar koje čovjek djeluje i od koje želi biti prihvaćen igra ključnu ulogu u procesu kreiranja njegova vlastitog imidža. Ljudska potreba za uklapanjem u zajednicu, za prihvaćanjem od strane određene grupe te potreba za zadobivanjem poštovanja drugih ljudi iz zajednice/okoline se može promatrati ključnom u procesu kreiranja imidža svakog pojedinca. U slučaju da takva potreba prestane postojati, slikovito se može reći da će se i potreba za kreiranjem željenog imidža ugasiti. Razlog tomu leži u činjenici nužnosti postojanja „publike“, odnosno grupe pred kojom se pojedinac prezentira, čije poštovanje želi pridobiti te u koju se želi uklopiti (Olson i Sentis, 1986). Sve navedeno potvrđuje i činjenica da se glavna svrha svih ljudskih aktivnosti svodi na zaštitu i jačanje predodžbe o samome sebi, točnije jača se onaj simbolički „ja“, a ne sami čisti „ja“ (Onkvist i Shaw, 1987). Kada se navedeni konstrukt stvaranja imidža pojedinca primijeni u tržišnom segmentu, sve opisano i dalje vrijedi te se sukladno tome može primijetiti da u kontekstu odabira određenih proizvoda ili usluga, pojedinac ne bira prema samom, čistom „ja“, već na njegov odabir itekako utječe onaj simbolički „ja“. Tu do izražaja dolazi važnost osiguravanja pogodnog ozračja za studente u akademskom okruženju. Ako se uspiju proizvesti projekcije vrijednosti fakulteta koje su u skladu s projekcijama vrijednosti studenata i na koje se kasnije može kroz razne aktivnosti djelovati u kontekstu njihova jačanja (*meka moć* – navođenje na iste želje i vrijednosti), za očekivati je da će se potaknuti brojni pozitivni procesi za uspješno

djelovanje samog fakulteta. Mann (1969) kao osnovnog pokretača potrošačkih aktivnosti pojedinca ističe upravo reakciju koju će pojedinac dobiti od drugih ljudi zbog nekog svog osobnog odabira. Iz toga se može zaključiti kako će ljudi prilikom vlastitog izbora zapravo u vidu imati i reakciju koju će im okolina uputiti zbog tog određenog izbora. Sukladno tome, može se zaključiti kako ponašanje okoline, odnosno reakcije drugih utječu na formiranje slike o socijalno (ne)poželjnom ponašanju temeljem kojeg će se formirati i ponašanje pojedinca koji djeluje u određenom okruženju omeđenom (prihvaćenim/uobičajenim) socijalnim normama.[22] Uvriježeno mišljenje psihologa i sociologa vezano za osobni imidž je da su svakom pojedincu razumijevanje samoga sebe, osjećaji prema samome sebi te svijest o sebi itekako važni, ali i da je sve skupa pod značajnim utjecajem socijalne interakcije (Markus i Cross, 1990; Jones, 1990). Neki autori ističu i važnost posjedovanja određenih predmeta (npr. posjedovanje predmeta koji sugeriraju određenu razinu statusa i sl.) kada je u pitanju definiranje predodžbe pojedinca o samome sebi (Ball i Tasaki, 1992) pa tako neka istraživanja ukazuju na to da se posjedovanje određenih predmeta poistovjećuje s doživljajem sebe samoga u kontekstu psiho-fizičkih karakteristika pojedinca (Belk, 1988).

S obzirom na sve navedeno, moguće je zaključiti kako se i pohađanje određenog fakulteta prelijeva na osobni imidž pojedinca te da je u tom kontekstu za pojedinca itekako važno mišljenje okoline o fakultetu koji pohađa, pri čemu imidž fakulteta igra značajnu ulogu u formiranju mišljenja okoline o istome.

2.2. Pravednost

Kada je u pitanju pravednost, može se primijetiti da ona zauzima značajno mjesto u društvu općenito, a osobito je zastupljena kao tema u obrazovnom sustavu. Pravedni postupci, pravedno ocjenjivanje, pravedni odnosi ili pak sve to u nepravednom kontekstu prati obrazovni sustav kao takav od njegova početka. Prema tome, očito je da se radi o varijabli koja je vrlo značajna svakom pojedincu. Ljudi žele biti tretirani na fer i korektan način. U poslovnom organizacijskom kontekstu, kao i u akademskom okruženju treba imati u vidu da osoba za svoj rad treba biti pravedno nagrađena jer će u tom slučaju nastaviti kroz svoj rad ulagati jednake napore, odnosno jednaka ulaganja (Weihrich i Koontz, 1994). Ulaganje napora u izvršavanje zadanih zadataka i

[22] Ovdje se također može prepoznati djelovanje *meke moći* kao alata kojim će se formirati prihvatljiva, odnosno neprihvatljiva ponašanja.

izvršavanje istih s voljom može se promatrati kao temelj za ostvarivanje uspjeha u bilo kojem segmentu djelovanja. Prema tome, ako je pravedan tretman ključni motivator, odnosno prediktor učinkovitosti, potrebno ga je kao takvog uzimati u obzir te promatrati na koji način je moguće stvoriti takvo okruženje u kojem će zadovoljenje pravednosti biti podrazumijevano.

Promatrano u općenitom smislu, može se reći da se pravednost nameće kao svojevrsna ljudska potreba, odnosno ljudi po svojoj prirodi zahtijevaju pravedan tretman od strane bliže ili dalje okoline. Razmatranja o pravednosti sežu još u doba Platona koji je pravednost stavljao u samo središte filozofske diskusije promatrajući ju kao vrlinu koja bi trebala biti suština same države (Kaluđerović, 2010). Zanimanja za pravednost u organizacijskom kontekstu javljaju se 60-tih i 70-tih godina prošlog stoljeća (Greenberg, 1987). Za razliku od filozofskog poimanja pravednosti, organizacijska pravednost podrazumijeva subjektivni koncept prema kojem pojedinac temeljem vlastitih doživljaja prosuđuje je li nešto pravedno pri čemu se objektivna realnost stavlja u drugi plan (Cropanzano, Bowen i Gilliland, 2007). Pojednostavljeno, filozofska pravednost podrazumijeva svojevrsnu objektivnost, dok se organizacijska pravednost, odnosno pravednost u kontekstu psihologije svodi na subjektivne doživljaje pojedinca (Cropanzano, Bowen i Gilliland, 2007).

U organizacijskom kontekstu pravednost se svodi na tri različite dimenzije, odnosno na distributivnu, proceduralnu i interakcijsku pravednost (McDowall i Fletcher, 2004). U obrazovnom segmentu, istraživanja vezana uz pravednost se u značajnijoj mjeri vežu uz škole, dok se pravednost u akademskom okruženju počela tek nedavno istraživati. Istraživanja vezana uz doživljaj pravednosti (npr. Chory-Assad, 2002; Uludag i Yaratan, 2013; Vallade, Martin i Weber, 2014) upućuju na povezanost tog doživljaja s različitim ishodima koji utječu na studente. Niža razina motiviranosti kod studenata te njihova smanjena učinkovitost po pitanju uključenosti u nastavu se povezuje s doživljajem nepravednog tretmana od strane njihovih nastavnika (Chory-Assad, 2002).

Razlog zbog kojeg doživljaj pravednosti treba uzeti u obzir kao kompleksan u svim oblicima organizacijskih okruženja leži u činjenici da različite osobe mogu istu situaciju doživjeti na vrlo različite načine. Kada je u pitanju poslovno organizacijsko okruženje, generalno se prihvaća stajališta da doživljaj pravednosti ima značajnu ulogu u organizacijski relevantnim ishodima te se ističe činjenica da je zaposlenicima zaista stalo do pravednosti (Jakopec, 2015a). Traganje za odgovorom na pitanje zašto je pravednost zaposlenicima toliko važna, vidljivo je kroz brojna istraživanja. Pravednost se prema instrumentalnim modelima može promatrati kao sredstvo koje pruža mogućnost za ostvarivanje dugoročnih ciljeva, točnije poželjnih ishoda (Tyler, 1989). U

kontekstu promatranja interpersonalnih modela, bitno je naglasiti kako je ljudima osim u ekonomskom segmentu, pravednost važna jer ih dovodi do poimanja koliko su vrijedni i prihvaćeni ako se nalaze u situacijama u kojima ih grupa tretira pravedno (Lind i Tyler, 1992). Istraživanja ukazuju na to kako uzimanje u obzir pravednosti kao jednog od ključnih elemenata organizacijskog djelovanja, može značajno doprinijeti konkurentskim prednostima te sukladno tome pridonijeti i jačanju same organizacije (Yeoman i Muller Santos, 2016). Organizacijska pravednost se može tumačiti kao stupanj procjene zaposlenika da ih se tretira fer, točnije naglasak se stavlja na doživljaj pojedinca te na njegovu vlastitu procjenu je li u određenoj situaciji ili aktivnosti osjetio pravedan i fer tretman (Jakopec, 2015a). Ovdje se ističe zaposlenikova osobna, točnije subjektivna procjena pravednosti, što bi značilo da se npr. nadređena osoba prema zaposleniku može ponašati sukladno svim zadanim pravilima i procedurama, a zaposlenik takav tretman može doživjeti nepravednim. Kada se promatra poslovno organizacijsko okruženje, pojam zadovoljstva, odnosno zadovoljnih zaposlenika u većini slučajeva predstavlja prediktor uspješnog organizacijskog djelovanja. Pri tome se kao preduvjeti za postizanje zadovoljstva zaposlenika u obzir uzimaju elementi kao što su nagrađivanje, poticajno okruženje, priznanja i sl. Iako je sve navedeno vrlo važno, nikako se ne smiju zanemariti istraživanja koja upućuju na to da se zadovoljstvo poslom zapravo svodi na procjenu, točnije predodžbu o pravednim ishodima, postupcima i procedurama (Organ, 1994). Prema tome, jasno je zašto se doživljaj pravednosti smatra presudnim u kontekstu ostvarivanja rasta i razvoja poslovne organizacije (Greenberg, 1990). Prilikom procjene određenih situacija kao (ne)pravednih te posljedica do kojih iste dovode, najčešće se promatraju procesi donošenja odluka (proceduralna pravednost), ishodi (distributivna pravednost) i interpersonalni tretman (interakcijska pravednost) (Jakopec, 2015b).

Navedeni oblici pravednosti, odnosno distributivna (Adams, 1965; Deutsch, 1985; Leventhal, 1976), proceduralna (Leventhal, 1980) i interakcijska pravednost (Bies i Moag, 1986; Colquitt, 2001) su često istraživani u poslovnom organizacijskom okruženju, ali kao takvi su itekako *prenosivi i u akademsko okruženje* u kojem je zanimljivo istraživati njihova djelovanja. Nužnost osvješćivanja u akademskom okruženju podrazumijeva i podizanje svijesti o tome da određena ponašanja nastavnika, kao npr. ne uzimanje u obzir dogovorenih kriterija za ocjenjivanje ili ne uzimanje u obzir mišljenja studenata, mogu značajno utjecati ne samo na ponašanje, već i na emocije studenata (Berti i sur., 2010). Doživljaj pravednog, odnosno nepravednog tretmana u akademskom okruženju treba promatrati kao vrlo važnu varijablu koja može dati brojne kako pozitivne tako i negativne efekte u različitim segmentima svog djelovanja. Doživljaj (ne)pravednog tretmana može polučiti višestruke učinke u akademskom okruženju koji potom

djeluju poput lančanih reakcija koje mogu prouzročiti niz pozitivnih ili negativnih efekata. Lenzi i sur. (2014) upućuju na to da adolescenti koji doživljavaju nepravedan tretman od strane nastavnika imaju i tendenciju ponašati se isto tako prema svojim kolegama te takav način ponašanja smatraju opravdanim jer isti oblik ponašanja prema njima upućuje osoba od autoriteta, odnosno njihovi nastavnici. Doživljaj (ne)pravednog tretmana također utječe i na razvoj moralnih vrijednosti kod studenata na što upućuju Resh i Sabbagh (2014) koji smatraju da doživljaj distributivne pravednosti na fakultetu može značajno utjecati na oblikovanje ideja u segmentu civilnih prava te općenitog povjerenja u ljude i političke institucije. Kada se spominju civilna prava, odnosno društveno okruženje u općenitom smislu važno je istaknuti da doživljaj pravednog tretmana podrazumijeva i otvorenost prema kritičkim mišljenjima, za koje neki autori (npr. Weinstock, Assor i Broide, 2009) kroz svoja istraživanja potvrđuju da posljedično utječe i na razvoj moralnog prosuđivanja. S obzirom na globalnu situaciju, financijske izazove te značajno jačanje konkurencije na akademskom tržištu, sve su češće situacije u kojima se fakulteti okreću modelima poslovanja u kojima studente promatraju kao klijente koji moraju biti zadovoljni (Hoffman i Kretovics, 2004; Howell i Buck, 2012). Sveučilišta se u svijetu više ne promatraju samo u kontekstu ustanova visokog obrazovanja, već i u kontekstu poslovnih subjekata te se značajna financijska sredstva ulažu u imidž samih sveučilišta kako bi se pozicionirala, odnosno zauzela željenu poziciju na tržištu (Azoury, Daou i El Khoury, 2014). Ovdje je važno istaknuti i činjenicu da današnji studenti i sami sebe promatraju u ulozi klijenata prilikom čega se, slikovito rečeno, njihova očekivanja od ponuditelja (pružatelja usluge/fakulteta) svode u većoj mjeri na ocjene koje će dobiti, dok proces samog učenja pada u drugi plan (Twenge, 2009). Neka istraživanja (Chory i Offstein, 2016) ukazuju na to da studenti čak u zamjenu za plaćenu školarinu, jednostavno očekuju visoke ocjene.

2.2.1. Vrste pravednosti i pravednost u akademskom okruženju

Da podsjetimo, u filozofskom smislu pravednost podrazumijeva ponašanje u skladu s određenim normama koje definiraju što je pravedno, a što nije, dok organizacijska pravednost podrazumijeva subjektivnu procjenu pojedinca o tome što je pravedno ili nije pravedno. Doživljaj pravednog tretmana ističe se kao svojevrsna čovjekova potreba i jedna od temeljnih vrijednosti. U istraživanju se promatra pravednost kao subjektivan koncept koji se temelji na vlastitim doživljajima pojedinca. Pravednost u organizacijskom smislu podrazumijeva zaposlenikov doživljaj o tome je

li tretiran na pravedan način te uključuje njegove kognitivne, emocionalne i ponašajne reakcije (Greenberg, 1987). Pravednost u akademskom okruženju se temelji na doživljaju pravednih ishoda ili procesa (Chory-Assad i Paulsel, 2004a). Pravednost u organizacijskom, kao i pravednost u akademskom kontekstu, podrazumijeva tri različite dimenzije, točnije distributivnu, proceduralnu i interakcijsku.

2.2.2. Distributivna pravednost

Distributivna pravednost se temelji na Adamsovoj (1965) teoriji pravednosti koja naglašava da je ljudima bitnija pravednost ishoda u odnosu na apsolutnu razinu ishoda. Sukladno toj teoriji, pojedinac promatra razinu/omjer vlastitih ulaganja i dobivenih ishoda te ih uspoređuje s ulaganjem i ishodima drugih ljudi (Adams, 1965; Colquitt i sur., 2001), prilikom čega, u slučaju nesklada između navedenih elemenata (vlastitih i tuđih ulaganja te dobivenih ishoda) doživljava nepravednost (Adams, 1965). Distributivna pravednost podrazumijeva i ostale norme, poput npr. *norme potrebe* prema kojoj se viši ishodi trebaju dodijeliti onome pojedincu koji ima veće potrebe, zatim *normu jednakosti* (Leventhal, 1976) koja podrazumijeva jednaku raspodjelu ishoda koja je usmjerena prema svim članovima grupe te je bazirana na njihovom uloženom trudu i na kraju, *normu doprinosa* koja upućuje na to da pojedinac treba primiti onoliko koliko je doprinio svojim trudom, odnosno ulaganjem (Deutsch, 1975). Za neke od navedenih kriterija, odnosno normi se tvrdi da su relevantnije za uzimanje u obzir kada je u pitanju promatranje na grupnoj razini, dok su druge važnije u individualnom kontekstu. Tako Colquitt i Jackson (2006) smatraju da je norma jednakosti važnija prilikom određivanja raspodjele ishoda u grupi, dok se norma doprinosa smatra važnijom kada je u pitanju individualna razina. Navedeno bi značilo da se prilikom djelovanja grupe koja podrazumijeva nužnost harmonizirane suradnje svih svojih članova u cilju produkcije željenih ishoda, kriterij jednakosti nameće kao prikladniji, dok se u slučaju mjerljivih individualnih doprinosa i značajne individualne produktivnosti, kao prikladnije podrazumijeva korištenje norme doprinosa.

2.2.3. Distributivna pravednost u akademskom okruženju

Distributivna pravednost podrazumijeva prosudbu o pravednoj raspodjeli ishoda, a promatrano u akademskom kontekstu, najistaknutiji ishod su ocjene (Horan, Chory i Goodboy, 2010). To potvrđuje i činjenica da se sjećanja vezana uz nepravedan tretman na studiju odnose upravo na sjećanja vezana uz ocjenjivanja (Chory, Horan i Houser, 2017). Studenti tako mogu procjenjivati koliko su truda uložili te jesu li sukladno uloženom trudu pravedno ocijenjeni. Također treba istaknuti da su studentska očekivanja vezana uz ocjenjivanje te njihova usporedba s drugim studentima temelj distributivne pravednosti nastavnika (Chory-Assad i Paulsel, 2004a). To je vidljivo kroz situacije u kojima studenti doživljavaju da su nepravedno tretirani jer smatraju da su uložili mnogo više truda u pripremu ispita za razliku od svog kolege (s kojim uspoređuju uloženo i dobiveno), ali su usprkos tome dobili nižu ocjenu (Tata, 1999). Prema tome, može se zaključiti da će student koji uloži značajan broj sati u pripremu nekog ispita, očekivati i ishod koji je sukladan uloženom trudu, a ukoliko se takav ishod ne dogodi, taj student može doživljavati nepravedan tretman.

2.2.4. Proceduralna pravednost

Proceduralna pravednost podrazumijeva doživljaj pravednosti postupaka koji su korišteni u procesu donošenja odluka vezanih za raspodjelu ishoda (ishodi - distributivna pravednost) pri čemu bi te odluke trebale podrazumijevati dosljednost, nepristranost i moralnu prihvaćenost (Cropanzano i Greenberg, 1997). Sukladno tome, procedure koje dovode do ishoda se promatraju u kontekstu doživljaja pravednosti. Istraživanja koja su provedena u pravosuđu (Thibaut i Walker, 1975) ukazuju na značajniju važnost implementiranih procedura u odnosu na same ishode do kojih te procedure vode. Ta istraživanja su ukazala na činjenicu da je pojedincima važno posjedovanje otvorene mogućnosti participacije kada su u pitanju procesi donošenja odluka. Prilikom toga treba naglasiti da dojam o posjedovanju svojevrsne kontrole te vlastitog sudjelovanja u procesima donošenja odluka igra značajnu ulogu. Ako pojedinac ima dojam da može sudjelovati u procesima donošenja odluka koje će potom na njega utjecati, doživljavat će sustav pravednijim (u odnosu na onaj u kojem to ne bi imao) bez obzira na to hoće li ishodi koji će proizaći iz tih procesa donošenja odluka biti pozitivni, odnosno negativni, tj. poželjni ili nepoželjni za njega samog (Thibaut i Walker, 1975). Navedeno ukazuje na to da sudjelovanje u procesima donošenja odluka onih koje

se iste tiču, može doprinijeti ublažavanju eventualnih negativnih efekata proizašlih iz tih odluka. Nakon pravosuđa, Leventhal (1980) uvodi proceduralnu pravednost u organizacijski kontekst te definira njezinih šest kriterija, odnosno dosljednost, nepristranost, točnost, mogućnost ispravljanja pogrešaka, reprezentativnost i etičnost te upućuje na to da zaposlenici doživljavaju organizacijske postupke kao pravedne ako iste karakteriziraju svi navedeni kriteriji. Prema tome, za razliku od distributivne pravednosti koja podrazumijeva evaluaciju pravedno dobivenih ishoda, proceduralna pravednost podrazumijeva doživljaj pravednosti korištenih postupaka prilikom donošenja određenih odluka vezanih uz ranije spomenute ishode, uz preduvjet da bi te odluke trebale biti temeljena na dosljednosti, nepristranosti i moralnoj prihvaćenosti (Cropanzano i Greenberg, 1997).

2.2.5. Proceduralna pravednost u akademskom okruženju

Proceduralna pravednost u akademskom okruženju podrazumijeva kriterije za ocjenjivanje, metode koje nastavnici koriste u održavanju nastave, definiranje određenih pravila ponašanja na nastavi, opterećenje i zadavanje rokova, povratne informacije i sl. (Chory, 2007; Chory- Assad i Paulsel, 2004a; Horan i sur., 2010; Paulsel, Chory-Assad i Dunleavy, 2005).

Kada su u pitanju ranije navedeni kriteriji proceduralne pravednosti, iste je u akademskom okruženju moguće prepoznati kroz pretpostavku nužnosti postojanja konzistentnosti kada je u pitanju ponašanje nastavnika za koje se pretpostavlja te čak i podrazumijeva da je u skladu s određenim pravilima i metodama npr. ocjenjivanja. U praksi to i nije uvijek slučaj jer se nerijetko događa da se neke situacije koje bi trebale biti procjenjivane na temelju jasno definiranih kriterija, procjenjuju temeljem subjektivnih doživljaja. Naravno da se mogu dogoditi i situacije u kojima studenti, sukladno vlastitom doživljaju procijene da su tretirani nepravedno, iako ih se tretira sukladno svim zadanim i metodološki utvrđenim kriterijima, a to ukazuje na iznimnu važnost ostvarivanja konzistentnosti tih kriterija. Nepristranost se može promatrati kao produžetak konzistentnosti u kontekstu nužnosti jednakog tretmana i pristupa prema svakom studentu. Fokus na univerzalna i nepristrana moralna načela mogu se prema Carol Gilligan promatrati u kontekstu temeljnih karakteristika „*perspektive pravednosti*“ (Mađarević, 2016). U ovom slučaju je vrlo važno uzeti u obzir da se potpuna nepristranost u praksi teško postiže. S obzirom na intenzitet interakcija te djelovanje emocija prema bližim osobama razvijaju se drugačiji pogledi na iste (Mađarević, 2016). Prema tome, u grupi od npr. pedeset studenata, za očekivati je da će nastavnik

biti u većoj mjeri priklonjen nekim studentima, bilo kroz komunikaciju ili u ocjenjivanju ili u dozvoljavanju nekih odstupanja, a razlog tomu ležat će u činjenici da se s nekima od njih poistovjećuje, u nekim njihovim elementima ponašanja prepoznaje sebe u toj dobi te na temelju toga ostvaruje bliskost i sl. Uz svjesnost o navedenom, svakako treba težiti prema nepristranosti, a od velike je važnosti reduciranje ili potpuno uklanjanje iste prilikom interpersonalnih odnosa, odnosno komunikacijskih procesa. Kada je u pitanju *točnost*, ista se može promatrati kroz uzimanje u obzir točnih informacija prilikom procesa donošenja odluka jer će iste onda služiti kao temelj pravednih ishoda. Mogućnost ispravljanja pogrešaka se odnosi na postojanje otvorenih mogućnosti za ispravljanje eventualnih nepravednih procesa koji su se dogodili ranije, na primjer u ocjenjivanju ili neprikladnoj komunikaciji i sl. *Etičnost* je kako u poslovnom organizacijskom okruženju, tako i u akademskom okruženju od velike važnosti te bi svi procesi koji se odvijaju u istome trebali bazirati na etičkim i moralno prihvatljivim vrijednostima. Ona je u akademskom okruženju i propisana od strane Odbora za etiku u znanosti i visokom obrazovanju[23], a odnos prema studentima definiran je posebnim odlomkom koji upućuje na nužnost odnosa s poštovanjem, zatim objektivnost, otvorenost i pravičnost te povjerljivost u odnosima. Etičnost također podrazumijeva poticanje na slobodnu razmjenu mišljenja i objektivnu raspravu, ne dozvoljava zlorabljenje položaja u kontekstu isticanja moći prema studentima te nalaže izbjegavanje sukoba interesa, a u slučaju da do istog dođe, predviđa ponašanje u skladu s propisanim obrascima za takve situacije. Reprezentativnost se može promatrati u kontekstu uzimanja u obzir svih elemenata koji utječu na procese donošenja odluka (npr. uzimanje u obzir različitosti, vrijednosti grupe, potrebe i sl.) te se kasnije očituju kroz ishode istih. U poslovnom organizacijskom kontekstu proceduralna pravednost je značajno povezana sa zadovoljstvom poslom, odanošću i povjerenjem u organizaciju (Ružojčić, 2014). Povezanost između poslovnog organizacijskog okruženja i akademskog okruženja je vidljiva i u segmentu doživljaja i utjecaja proceduralne pravednosti koja je kod studenata također značajno pozitivno povezana s njihovim zadovoljstvom vezanim za komunikaciju, naklonosti prema nastavniku (Chory – Assad, 2002; Holmgren i Bolkan, 2014) te se očituje i kroz pozitivnu povezanost s motivacijom i afektivnim učenjem (Chory – Assad, 2002). Prema tome, za očekivati je da će, uz pozitivni doživljaj proceduralne pravednosti, rasti i zadovoljstvo studenata te njihova motivacija. Uz to, već je ranije spomenuto da će pojedinac doživljavati sustav pravednijim ako ima dojam o participaciji u donošenju odluka, čak u slučajevima kada te odluke za njega budu nepovoljne (Thibaut i Walker,

[23] https://mzo.hr/sites/default/files/links/eticki_kodeks.pdf , 10.11.2018.

1975). Prema tome, može se pretpostaviti da će i studenti, ako percipiraju da se njihovo mišljenje uzima u obzir, na bolji način podnijeti neki za njih negativan ishod.

2.2.6. Interakcijska pravednost

Interakcijska pravednost podrazumijeva način prenošenja informacija i odluka te uz to način na koji se tretiraju pojedinci na koje te odluke utječu, a koji podrazumijeva uvažavanje i poštovanje (Bies i Moag, 1986). Autori stavljaju naglasak na važnost kvalitete interpersonalnih odnosa tijekom provođenja pravila i procedura. Razina utjecaja interakcijske pravednosti, točnije stečena interpersonalna iskustva u komunikaciji, u tolikoj mjeri utječu na ljude da je ova vrsta pravednosti predložena kao jedan od temeljnih konstrukata pravednosti (Tyler i Bies, 1990).

Interakcijska se pravednost sukladno nekim autorima dijeli na dva konstrukta, odnosno na *interpersonalnu pravednost* koja podrazumijeva doživljaj razine kvalitete načina na koji se s ljudima ophodi u organizaciji i *informacijsku pravednost* koja se odnosi na doživljaj pravednosti u komunikacijskim procedurama organizacije (Colquitt, 2001). Važno je istaknuti da su istraživanja vezana uz (poslovna) organizacijska okruženja pokazala kako zaposlenici, osim što razlikuju pojedine vrste pravednosti, u određenim situacijama i pripisuju odgovornost određenom izvoru za nepravedan tretman (Byrne i Cropanzano, 2000). Colquitt i sur. (2001) su u svojoj meta-analizi utvrdili da se u velikom broju istraživanja odgovornost vezana uz interakcijsku pravednost pripisuje rukovoditeljima zbog njihove česte i izravne komunikacije sa zaposlenicima. Autori upućuju na to da se proceduralna pravednost promatrala kao funkcija organizacije u kontekstu sustava koji podrazumijeva donošenje važnih odluka. U organizacijskom okruženju treba imati u vidu kako pravila i procedure mogu nepovoljno utjecati na zaposlenike, dok njihov odnos sa rukovoditeljem može biti pozitivan. Uz to, voditelj može kroz svoje vlastite odluke pozitivno ili negativno utjecati na zaposlenike. Zaposlenici prema tome mogu razlikovati proceduralnu pravednost organizacije i proceduralnu pravednost rukovoditelja (Cobb, Vest i Hills, 1997). Razlikovanje sadržaja pravednosti i njenog izvora se pokazalo nužnim (Colquitt i sur., 2001). Važnost pristupa koji se temelji na različitim izvorima pravednosti (multi-foci justice) proizlazi iz teorije socijalne razmjene (engl. *social exchange theory*, Blau, 1964) koju opisuju Cropanzano i sur. (2001). Teorija socijalne razmjene (Blau, 1964) podrazumijeva osjećaj obaveze uzvraćanja

jednakog tretmana/ponašanja od strane zaposlenika prema drugom subjektu.[24] Točnije, u slučaju da zaposlenik osjeti pozitivno ponašanje koje je usmjereno prema njemu od strane određenog subjekta, i sam osjeća potrebu da se jednako tako, odnosno pozitivno ponaša prema tom subjektu. Također vrijedi i obrnuto, odnosno u slučaju negativnog ponašanja upućenog prema zaposleniku, on osjeća potrebu isto tako negativnim ponašanjem uzvratiti. Razmjene ovog tipa mogu utjecati na oblikovanje različitih doživljaja (ne)pravednosti, odnosno zaposlenici mogu svoje doživljaje (ne)pravednosti vezati uz određene izvore ovisno o interakcijskim procesima u kojima se nalaze (interakcije s nadređenima, kolegama, klijentima i sl.) i ovisno o tome imaju li razloga vjerovati u to da je određeni izvor uistinu odgovoran za doživljaj njihova tretmana kao pravednog ili nepravednog (Rupp, Shao, Jones i Liao, 2014; Rupp i Cropanzano, 2002). To upućuje na mogućnost različitih procjena (ne)pravednosti koje će generirati različite stavove i ponašanja upućene prema pojedinim metama. U cilju obuhvaćanja definiranih različitih izvora pravednosti, sudionika socijalne razmjene, i meta odgovornih ponašanja, razvijen je model sličnosti izvora i mete (engl. target similarity model) (Lavelle i sur., 2007). U promatranju navedenog, određeni autori (npr. Molina, Jakopec, Cropanzano i Moliner, 2017) upućuju na činjenicu nedovoljne istraženosti uloge kolega kada su u pitanju izvori pravednosti. Samo su neka istraživanja (Cropanzano, Li i Benson, 2011; Li, Cropanzano i Bagger, 2013) bila orijentirana na provjeravanje različitih dimenzija pravednosti kolega u organizacijskom segmentu, dok se u akademskom okruženju također podiže svijest o važnosti utjecaja kolega kada je u pitanju doživljaj pravednosti (Horan, Martin i Weber, 2012).

2.2.7. Interakcijska pravednost u akademskom okruženju

Kako ranija istraživanja pokazuju da je u segmentu obrazovanja interakcijska pravednost vrlo važna (npr. Wubbels i Brekelmans, 2005; Dalbert i Stoeber, 2005), i ovaj rad se fokusira na nju. Interakcijska pravednost (doživljaj interakcijske pravednosti nastavnika, (DIPN); doživljaj interakcijske pravednosti studenata (DIPS)) je promatrana jer je ista prepoznata kao važna u akademskom okruženju s obzirom na postojanje vrlo visoke razine interakcijskih, odnosno komunikacijskih procesa između njezinih ključnih dionika (nastavnici – studenti, studenti –

[24] Uz tu teoriju svakako treba spomenuti i normu reciprociteta (Gouldner, 1960) koja podrazumijeva svojevrsnu obavezu recipročnog ponašanja. Npr., ako jedna osoba pomogne drugoj, ta druga je, sukladno normi reciprociteta, obvezna uzvratiti istom mjerom, a uz to je i obvezna ponašati se tako da joj ne našteti.

kolege). Promotre li se već ranije spomenuta istraživanja (npr. Thibaut i Walker, 1975) koja upućuju na to da je ljudima vrlo važno imati mogućnost sudjelovanja u procesima donošenja odluka te ukoliko imaju tu mogućnost, čak će i za njih nepoželjne ishode u većoj mjeri doživljavati kao pravedne u odnosu na situacije u kojima nemaju otvorenu mogućnost participacije, prepoznata je važnost komunikacijskih procesa koji, između ostalog, čine interakcijsku pravednost. Ti procesi zbog svojih pozitivnih djelovanja mogu dovesti do doživljaja pravednosti koji potom može izazvati niz pozitivnih (re)akcija u akademskom okruženju. Također, njezina se važnost ističe i zbog niza negativnih djelovanja do kojih može doći u slučaju doživljaja interakcijske nepravednosti. Najčešći primjeri interakcijske nepravednosti u akademskom okruženju vidljivi su kroz neprimjerena ponašanja nastavnika prema studentima, bilo da se radi o bezosjećajnoj i nepristojnoj komunikaciji, vrijeđanju, neprikladnim komentarima upućenim prema studentima koji su temeljeni na predrasudama ili pak impliciraju optužbe vezano uz pogreške koje studenti nisu napravili i slična negativna i neprimjerena djelovanja koja nastavnik upućuje studentima (Horan i sur., 2010). Interakcija između ključnih dionika u akademskom okruženju (studenti i nastavnici) značajno utječe na formiranje okoline u okviru koje se stječu znanja te na pozitivna ponašanja i motivaciju (Wubbels i Brekelmans, 2005). Interakcijska pravednost igra važnu ulogu u akademskom okruženju i zbog toga što je većina studenata osjetljiva na oblike komunikacije koji su od strane nastavnika usmjereni prema njima (Dalbert i Stoeber, 2005). Komunikacija koja podrazumijeva informacije vezane uz donošenje odluka, objašnjavanje kriterija ili sam pristup u početku komunikacije vrlo je važna u segmentu doživljaja pravednosti u akademskom okruženju (Dalbert i Stoeber, 2005). Uz to, doživljaj interakcijske pravednosti vrlo je važna varijabla u akademskom okruženju jer izostanak iste može dovesti do raznih negativnih posljedica. Tako, na primjer, doživljaj nepravednog interpersonalnog tretmana dovodi do visokog stupnja agresije i pružanja otpora prema zahtjevima nastavnika (Paulsel i Chory-Assad, 2005). U suprotnom, doživljaj interakcijske pravednosti, a u ranije spomenutom kontekstu teorije socijalne razmjene (Blau, 1964) može dovesti do brojnih pozitivnih učinaka u akademskom okruženju.

2.2.8. Interpersonalna komunikacija u akademskom okruženju

Neki autori (npr. Horan i sur., 2010) ističu kako se prilikom prisjećanja nepravednih situacija na fakultetu dio studenata sjeća upravo loših iskustava sa svojim kolegama studentima te toga da su od istih osjetili nepravedan tretman. Doživljaj pravednosti temeljen na interpersonalnim odnosima

između osoba koje zajedno rade, ali nemaju formalni autoritet jedna nad drugom podrazumijeva pravednost kolega (Cropanzano i sur., 2011).

Interpersonalna komunikacija[25] podrazumijeva slanje, primanje i djelovanje poruka u direktnom kontaktu licem u lice, a te poruke mogu biti poslane namjerno ili nenamjerno, svjesno ili nesvjesno i planirano ili neplanirano (Brajša, 1993). Brajša (1993) uz navedeno objašnjava kako nenamjerno, nesvjesno i neplanirano slanje poruka podrazumijeva nepotpunu i nestručnu komunikaciju, dok namjerno, svjesno i planirano slanje poruka koje zahtijeva i povratne informacije o primljenoj poruci, podrazumijeva potpunu i stručnu komunikaciju. U akademskom okruženju se mogu primijetiti i stručni i nestručni oblici komunikacije.

Laswellova formula interpersonalne komunikacije obuhvaća pošiljatelja poruke (tko?), samu poruku (što?), način komuniciranja (sredstvo kojim se šalje poruka?), onoga koji prima poruku (kome?) te efekt koji ta poruka proizvodi (djelovanje poruke) (Čerepinko, 2011). Ako se ta formula primijeni u akademskom okruženju te se u obzir uzme to da se primaoci i pošiljatelji poruke često nalaze u više različitih pozicija, a nerijetko i u paralelnim pozicijama (npr. nastavnik – pošiljalac/student – primalac, student – pošiljalac/nastavnik – primalac itd.) složenost samih komunikacijskih odnosa postaje neupitna. Pri tome raste mogućnost odašiljanja i primanja nejasnih poruka koje posljedično mogu izazvati doživljaj nepravednog tretmana.

Doživljaj nepravednog tretmana kod studenata može izazvati višestruke negativne efekte koji se mogu odraziti na njihovo ponašanje na studiju. Postoji mogućnost da studenti koji doživljavaju nepravedan tretman od svojih nastavnika, pretpostavljaju da će se u budućnosti njihovi nadređeni prema njima ponašati na isti način (Farnese, Tramontano, Fida i Paciello, 2011). Posljedice takvih doživljaja, odnosno nepravednog tretmana mogu se odraziti kroz neetičnost, indirektnu agresivnost, osvetoljubivost i sl., odnosno kroz razne oblike nepoželjnih ponašanja (Chory-Assad i Paulsel, 2004a).

Studenti pridaju veliku važnost načinu na koji nastavnici započinju komunikaciju s njima, komuniciraju informacije o donošenju odluka ili kriterija i sl. (Berti, Molinari i Speltini, 2010). Kada studenti doživljavaju pravednost od strane nastavnika raste i razina osjećaja pripadnosti grupi, studenti se osjećaju vrijednim članovima te grupe, a paralelno s time osjećaju i obvezu svojevrsnog uzvraćanja grupi koje se manifestira kroz ponašanje sukladno pravilima grupe (Berti,

[25] "Interpersonalna komunikologija kao nauka i interpersonalna komunikacija kao vještina trebale bi predstavljati u svakom poduzeću osnovu njegove razvojne politike. Bez suvremenog znanstvenog komunikološkog pristupa čovjeku i njegovom ponašanju nemoguće je upravljati ljudskim potencijalima i resursima poduzeća." (Brajša, 1993, 23)

Molinari i Speltini, 2010). Izražavanjem ljubaznosti, osjetljivosti i brige za studente, nastavnici mogu poticati doživljaj interakcijske pravednosti kod studenata (Alpert, 1991; Burroughs i sur., 1989, prema Paulsel i Chory-Assad, 2005). S obzirom na to da taj doživljaj izaziva brojne pozitivne efekte te istiskuje one negativne, ta bi se činjenica svakako trebala osvješćivati jer može dovesti do obostranih pozitivnih učinaka. Ako studenti doživljavaju nastavnike pravednima po pitanju njihove interakcije, ujedno ih smatraju i kompetentnima i pouzdanima (Chory, 2007). Uz to se svakako treba uzeti u obzir činjenica da je osobama važno imati osjećaj pripadnosti grupi koji svoje ishodište može imati upravo u cijenjenom članu grupe, a to posljedično dovodi i do pozitivnih efekata jer se osoba ima potrebu ponašati u skladu s pravilima te grupe (Berti, Molinari i Speltini 2010). Navedeno je povezivo i s imidžom, odnosno identifikacijom s organizacijom koja ako postoji, također kod pojedinca uz osjećaj pripadnosti izaziva i želju za ponašanjem koje se podrazumijeva unutar te organizacije.

2.3. Radna angažiranost

Mogućnosti pozitivnih ishoda pretpostavljenih djelovanjem radne angažiranosti izneseni su kroz primjere u organizacijskom i akademskom okruženju. Kada se govori o angažiranosti u organizacijskim strukturama, upravo su zaposlenici ti na koje se referiraju njezini učinci. Prepoznavanje ljudskog faktora kao ključnog za ostvarivanje uspješnosti poslovne organizacije stavlja angažirane zaposlenike na sam vrh preduvjeta za ostvarivanje uspjeha. S obzirom na to da se studenti kroz ovo istraživanje prepoznaju u dvostrukoj ulozi, odnosno i kao klijenti i kao dio ljudskih potencijala, slijedi prikaz uloge radne angažiranosti u kontekstu njezine mogućnosti djelovanja na zaposlenike, a potom se ističe njezina uloga u akademskom okruženju. Niže navedeno upućuje na prepoznate sličnosti po pitanju preduvjeta za ostvarivanje radne angažiranosti u organizacijskom i akademskom okruženju.

2.3.1. Uloga radne angažiranosti u organizacijskim strukturama

Radna angažiranost je prvo definirana u poslovnom organizacijskom segmentu, odnosno definirana je kao zaposlenikova radna angažiranost koja podrazumijeva stupanj psihološke uključenosti zaposlenika u njegovu radnu ulogu (Khan, 1990). Angažiranost u bilo kojem

kontekstu ima konotaciju nečeg pozitivnog, a osobito je to slučaj kada se spominje radna angažiranost. Radnu angažiranost je moguće promatrati u kontekstu pozitivnih koncepata u području rada koji u istraživačkom smislu podrazumijevaju pozitivna organizacijska ponašanja (Bakker i Demerouti, 2007). Jedan od koncepata pozitivnih organizacijskih ponašanja jest upravo radna angažiranost koju Bakker i Demerouti (2007) definiraju kao pozitivno psihološko stanje povezano s nečijim poslom.

Prema Khanu (1990) zaposlenici mogu biti angažirani u više dimenzija, točnije fizički, emocionalno i kognitivno te je stoga radnu angažiranost definirao kao multidimenzionalni koncept. Kada je u pitanju razina angažiranosti zaposlenika, kao bitan segment iste Khan (1990) prepoznaje identifikaciju zaposlenika s poslom koja podrazumijeva tri ključna psihološka uvjeta, točnije značajnost, psihološku sigurnost i dostupnost.

U skupinu angažiranih zaposlenika svrstavaju se oni zaposlenici koje karakterizira energičnost, posvećenost poslu te udubljenost u sve aktivnosti koje su vezane uz posao (Bakker, 2011). Navedene karakteristike angažiranih zaposlenika itekako utječu na brojne pozitivne efekte koji se ne odražavaju samo na pojedinca, već pozitivno djeluju i na organizaciju u kojoj je zaposlen. Pozitivni utjecaji radne angažiranosti kod zaposlenika vidljivi su kroz zaposlenikove sklonosti ka prihvaćanju novih informacija, zatim kroz izraženu volju za ulaganjem dodatnog truda u obavljanje posla te kroz povećanu razinu produktivnosti koja ih razlikuje od zaposlenika koji nisu radno angažirani (Bakker, 2011). U kontekstu ostvarivanja navedenih pozitivnih efekata do kojih dovodi radna angažiranost, Khan (1990) kao važan element ističe identifikaciju zaposlenika s poslom, a za njezino ostvarenje prepoznaje tri preduvjeta koje je potrebno zadovoljiti. Radi se o značajnosti koja podrazumijeva pojedinčevo poimanje da kroz ulaganje vlastitog sebe (selfa) u svoj rad dobiva nešto značajno zauzvrat, zatim psihološkoj sigurnosti koja se odnosi na osjećaj koji pojedincu osigurava slobodu djelovanja u smislu da kod njega ne postoji strah od negativnih posljedica koje bi se mogle odraziti na npr. njega kao osobu ili na njegovu karijeru te na dostupnosti, koja se može opisati kroz pojedinčev osjećaj da posjeduje sve fizičke, emocionalne i psihološke resurse koji su mu potrebni kako bi mogao djelovati u svojoj vlastitoj radnoj ulozi. Radna angažiranost može polučiti brojne pozitivne efekte kroz svoje kako direktno tako i indirektno djelovanje. Zaposlenici modernog društva više na posao ne dolaze samo u kontekstu svoje fizičke prisutnosti, već oni sa sobom nose i cijelu svoju osobnost (Schaufeli, 2013), a njezin se utjecaj može odraziti ne samo na uže unutarnje organizacijsko okruženje, već i na organizaciju u cjelini, na njezino djelovanje u okolini te na sliku organizacije koja se stvara u okolini, točnije na imidž same organizacije jer su upravo ljudi ti koji čine srž svake organizacije.

Khan (1990) također ističe određene elemente koji utječu na ostvarivanje psihološke značajnosti - povezivanje zaposlenika s radnim elementima koji su poticajni za zaposlenikovu motivaciju, zatim uz psihološku sigurnost veže elemente socijalnog sustava u smislu konzistentnosti sa socijalnim situacijama, dok psihološku dostupnost povezuje sa personalnim resursima zaposlenika koje oni kao takvi unose u svoje radne uloge. Druga istraživanja (npr. May, Gilson i Harter, 2004) su također potvrdila pozitivnu povezanost (u najvećoj mjeri) značajnosti, pa potom sigurnosti i dostupnosti s radnom angažiranošću, a što je potvrdilo i pretpostavke koje je iznio Khan (1990). Navedeno upućuje na činjenicu kako će osoba biti radno angažirana u slučaju da svoj posao doživljava značajnim i izazovnim, ako socijalnu okolinu u poslovnom kontekstu doživljava kao sigurnu te ako smatra da su mu svi potrebni osobni resursi dostupni (Schaufeli, 2013). Organizacije bi u nastojanju postizanja uspješnosti na tržištu trebale moći angažirati ne samo zaposlenika u smislu njegova fizičkog, odnosno mehaničkog djelovanje, već bi trebale biti u stanju potaknuti i djelovanje uma i duševne svijesti svakog zaposlenika (Ulrich, 1997).

S obzirom na već ranije spomenutu zasićenost današnjeg tržišta gotovo istim sadržajima koji se nude od strane različitih ponuđača te nužnosti pronalaženja diferencirajućih elemenata koji se mogu promatrati kao konkurentske prednosti, angažirane zaposlenike je moguće promatrati kao itekako značajan element diferencijacije. Radna angažiranost će, osim na kvalitetno obavljanje posla, pozitivno utjecati i na kreativnost zaposlenika te pozitivno ozračje koje osim što privlači klijente i stvara želju za radom u takvom poduzeću od strane novih zaposlenika, vodi i do pozitivnih djelovanja na sve ostale segmente poslovnih procesa.

Vrlo je bitno naglasiti da angažiranost nikako ne podrazumijeva izgaranje na poslu, opću iscrpljenost zbog posla te svojevrsnu kompulzivnu potrebu i ovisnost zaposlenika o poslu koju nije moguće kontrolirati (Schaufeli i Bakker, 2004a). Angažirani zaposlenici su pozitivno raspoloženi te marljivo i učinkovito rade svoj posao. Istraživanja su pokazala kako se u slučaju visokog stupnja radne angažiranosti kod zaposlenika javlja i viša razina zadovoljstva klijenata, ali i njihova privrženost određenoj organizaciji te također dolazi do smanjenja neopravdanih izostanaka s posla i napuštanja posla (Harter, Schmidt i Hayes, 2002).

Kao primjer poduzeća koje svoje mjesto uspješno zauzima na globalnom tržištu, a prisutno je i u Hrvatskoj, ističe se DM drogerija. Sama filozofija poslovanja DM-a podrazumijeva iznimno pridavanje značaja ljudskom faktoru na svim razinama, odnosno u obzir uzima vrijednost svojih zaposlenika, a uz zaposlenike, ništa manje značajno nisu u obzir uzeti i klijenti. Filozofija navedenog trgovačkog lanca se temelji na sljedećim načelima poslovanja: „*čovjek u središtu podrazumijeva oplemenjivanje potrošačkih potreba djelovanjem kroz zajednički rad i*

usavršavanje u cilju uzornog djelovanja u okolini; načela kupaca podrazumijevaju profiliranje prema kupcima u svrhu pridobivanja stalnih kupaca koji svjesno dolaze u trgovinu (potrebe kupaca se oplemenjuju kroz dm-ove vlastite proizvode i usluge); dm-načela djelatnika podrazumijevaju međusobno učenje, poticanje zaposlenika na dobre odnose – dobro međusobno ponašanje, prihvaćanje individualnosti, potiču zaposlenike na upoznavanje samih sebe te daljnji razvoj vlastite osobnosti, potiču poistovjećivanje s postavljenim radnim zadacima; dm-načela partnera podrazumijevaju održavanje dugoročnih i pouzdanih odnosa čiji je cilj postići pozitivan utjecaj na sve daljnje suradnje u kontekstu stvaranja slike dm-a kao pouzdanog partnera."[26]

S obzirom na status navedenog poduzeća te pozitivnu percepciju javnosti o istome, može se zaključiti da opisane karakteristike upućuju na važnost uzimanja u obzir čovjeka kao ključa uspjeha poslovanja i to bilo da se radi o ulozi koju ima kao zaposlenik ili o ulozi koju u kontekstu ostvarivanja uspješnog poslovanja ima kao klijent. Bilo da se radi o zaposleniku ili klijentu, angažiranost igra značajnu ulogu, a njezino poticanje prepoznaje se kao veliki izazov. Gore navedena načela (međusobni poticaj, održavanje dugoročnih i pouzdanih odnosa, poistovjećivanje sa zadacima i sl.) zahtijevaju itekako visoku razinu angažiranosti u cilju ostvarivanja istih. Zaključno, pozitivni učinci angažiranosti kod zaposlenika se očituju kroz zadovoljstvo poslom, odanost, odgovorna organizacijska ponašanja te želju za ostankom u organizaciji (Saks, 2006).

2.3.2. Uloga radne angažiranosti u akademskom okruženju

Angažiranost se definira kao višedimenzionalni konstrukt koji uključuje bihevioralnu, afektivnu i kognitivnu dimenziju (Fredericks, Blumenfeld i Paris, 2004). Bihevioralna angažiranost podrazumijeva uključenost u aktivnosti vezane uz akademsko okruženje, dok se afektivnu ili emocionalnu angažiranost može opisati kao skup pozitivnih i negativnih emocija čije se djelovanje odražava u akademskom okruženju, točnije na studentima. Kognitivna komponenta temelji se na ulaganju koje pretpostavlja motivaciju, trud i strategiju te vjerovanja povezana s akademskom sposobnošću (Fredericks i sur., 2004). S obzirom na želju za dokučivanjem praktičnih saznanja koja vode do unapređenja dobrobiti za čovjeka kroz proučavanje pozitivnih organizacijskih ponašanja i funkcioniranja na optimalnoj razini došlo je i do jačanja pozitivne psihologije

[26] https://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/nacela/ , 18.9.2018.

(Seligman i Csikszentmihalyi, 2000) čiji se učinci mogu promatrati u kontekstu ostvarivanja pogodne podloge za razvoj poželjnih ponašanja u akademskom okruženju.

Uzimajući u obzir akademsko okruženje te u kontekstu navedenog primjera dobrog poslovanja DM-a, moguće je primijetiti brojne sličnosti između akademskog i poslovnog okruženja. Na prvom mjestu je to čovjek koji se može promatrati kao ključ uspjeha u akademskom okruženju. Već je rečeno da se glavna razlika između uspješnih i neuspješnih poduzeća očituje u načinu upravljanja ljudskim potencijalima te uzimanju u obzir čovjeka kao najvrijednije imovine poduzeća. Sukladno tome te navedenim dobrobitima koje angažirani zaposlenici, odnosno studenti donose, može se zaključiti kako su radno angažirani zaposlenici, odnosno u ovom slučaju studenti, ključ za ostvarivanje uspjeha svakog oblika djelovanja, bilo da se radi o poslovanju poduzeća ili djelovanju fakulteta.

Koncept radne angažiranosti na studente je itekako primjenjiv, a ostvarenje istog dovodi do brojnih pozitivnih efekata, točnije radna angažiranost je prepoznata kao prediktor studentskog zadovoljstva i akademskog uspjeha (Kuzman, 2012). Kuh, Cruce, Shoup i Kinzie (2008) su utvrdili veću vjerojatnost upisa u sljedeću godinu studija kod radno angažiranih studenata u odnosu na one koji nisu radno angažirani. Autori su također utvrdili da su angažirani studenti uporniji te da postižu bolji uspjeh na fakultetu u odnosu na svoje neangažirane kolege. Promatrajući akademsko okruženje te uzimajući u obzir studente u kontekstu dijela ljudskih potencijala, moguće je povući paralelu s poslovnim organizacijskim okruženjem te zaključiti kako se radna angažiranost kod studenata također očituje kroz njihovu energičnost, udubljenost i posvećenost, a to potvrđuje i konstrukt za provjeru radne angažiranosti kod studenata koji je izveden iz instrumenta za provjeru radne angažiranosti zaposlenika (UWES - Schaufeli i Bakker, 2004b).

S obzirom na navedene karakteristike radno angažiranih zaposlenika, može se zaključiti da će se radna angažiranost studenata manifestirati kroz njihovu iznimnu želju za izvršavanjem studentskih obaveza, zatim kroz želju za sudjelovanjem u (dodatnim) aktivnostima na studiju koje nisu nužno obavezne, entuzijazmom vezanim uz sam studij te sklonosti ka ulaganju dodatnog truda u različite studentske aktivnosti. Za očekivati je da će takvo ponašanje studenata polučiti brojne pozitivne efekte ne samo na uspjeh samih studenata, već da će isto pridonijeti i pozitivnim ishodima za njihov matični fakultet. Angažiranost se u obrazovnom segmentu može promatrati kroz model od dvije središnje komponente koje su u međuodnosu, a svode se na participaciju i identifikaciju (Finn, 1989). Participacija podrazumijeva studentsku suglasnost s određenim akademskim pravilima, uvažavanje uputa dobivenih od strane nastavnika, poštivanje obveze dolaska na nastavu, sudjelovanje u aktivnostima koje nisu nužno povezane s nastavom (socijalne, atletske,

aktivnosti vezane uz upravljačke aspekte fakulteta i sl.) te preuzimanje inicijative, dok identifikacija podrazumijeva osjećaj pripadnosti akademskom okruženju (Finn, 1989). Uz sve ranije navedeno, pozitivni učinci angažiranosti očituju se i kroz radni optimizam i motivaciju (Medlin i Green, 2009), a uz to, angažiranost ima i pozitivne učinke na emocije te bolje tjelesno i mentalno zdravlje. Također je utvrđeno da se pozitivne emocije javljaju u većoj mjeri kod angažiranih studenata koji uz to pokazuju i više interesa tijekom nastave za razliku od svojih kolega koji nisu toliko angažirani, odnosno čija je angažiranost na nižoj razini (Fredericks i sur., 2004; Reeve i sur., 2004). Treba uzeti u obzir i činjenicu da studenti također dolaze na fakultet ne samo u kontekstu svoje fizičke prisutnosti, već sa sobom također, slikovito rečeno, dovode i svoju osobnost koja je u suštini definirana njima samima, a uz to podložna različitim utjecajima na koje svaka osobnost može različito reagirati, a što upućuje na iznimnu složenost odnosa na fakultetu. Zyngier (2008) naglašava kako angažiranost treba biti obostrano poticana, odnosno da se treba stvoriti veza između nastavnika i studenata, a uz to naglašava da bi svi studenti trebali moći prepoznati svoj doprinos u radu te bi ih trebalo poticati i ohrabrivati.

Uzimajući u obzir sve navedeno potrebno je razmotriti što je to što bi na studente moglo imati pozitivan utjecaj koji će ih dovesti do stanja u kojem će doživljavati svoj studij kao izazov i nešto značajno, zatim, što je to što će ih dovesti do toga da se osjećaju sigurno u akademskom okruženju te što sve može utjecati na njihov osjećaj dostupnosti osobnih resursa. Kada je u pitanju osjećaj dostupnosti osobnih resursa, treba istaknuti važnost prikladne komunikacije koja se odvija i od strane nastavnika prema studentima, ali i među studentima jer ona ima vrlo važnu ulogu kada je u pitanju doživljaj pravednog tretmana studenata, ali i njihovo samopouzdanje (na koje npr. neprikladna komunikacija može negativno utjecati). Manjak samopouzdanja može dovesti i do osjećaja manje vrijednosti, a posljedično i do stava da osoba, odnosno u ovom slučaju student, ne posjeduje resurse koji se ovdje navode kao preduvjeti radne angažiranosti. Prikladna komunikacija također može pozitivno utjecati i na osjećaj sigurnosti, ali i poticati značaj određenog fakulteta putem *meke moći* u kontekstu *žive riječi.* Istraživanja koja su proveli Hassan i Jubari (2010) ukazuju na značajnu povezanost interakcijske pravednosti i radne angažiranosti, dok se u istraživanju koje su proveli Berti, Molinari i Speltini (2010) pokazalo kako je doživljena nepravednost od strane nastavnika značajno utjecala na psihološku angažiranost studenata na fakultetu.

2.4. Radna ponašanja

Organizacijsko ponašanje podrazumijeva područje istraživanja koje proučava učinke proizašle iz ponašanja pojedinaca ili grupa u okviru organizacija, a sve u svrhu poboljšanja učinkovitosti organizacije (Robbins i Judge, 2009). Krapić (2005) ističe da je tijekom druge polovice 20. stoljeća bilo značajnije zastupljeno mišljenje psihologa da su radna ponašanja svojevrsni odraz situacijskih faktora, dok su krajem istog stoljeća dimenzije ličnosti preuzele glavnu ulogu u tom segmentu. Bilo da se radi o situacijskim faktorima ili crtama ličnosti, važno je imati u vidu da radna ponašanja mogu pozitivno, ali i negativno djelovati na organizacijske strukture bilo kojeg oblika te su kao takva značajna u smislu njihovih pozitivnih ili negativnih oblika. Radna ponašanja u pozitivnom smislu podrazumijevaju odgovorna organizacijska ponašanja koja pozitivno djeluju na učinkovito funkcioniranje organizacije te kao takva nisu direktno priznata u sustavu nagrađivanja (Organ, 1988). S druge pak strane, radna ponašanja u negativnom kontekstu svode se na kontraproduktivna radna ponašanja i kao takva su u suprotnosti s organizacijskim interesima (Sackett i DeVore, 2001).

2.4.1. Oblici ponašanja u organizacijskom i akademskom okruženju

Sličnosti koje postoje između poslovnog organizacijskog i akademskog organizacijskog okruženja podrazumijevaju i slične oblike ponašanja u tim okruženjima. Uz to je moguće prepoznati i sličnosti u elementima koji utječu na različite oblike ponašanja (poželjna i nepoželjna) u oba okruženja. Uz stavove koji su kroz razna istraživanja identificirani kao svojevrsne odrednice ponašanja, navode se različiti elementi koji u organizacijskim strukturama, kako poslovnim tako i akademskim, utječu na ishode ponašanja ljudskih potencijala. Kao ključne odrednice u oba okruženja prepoznaje se uključenost u posao/rad, (emocionalna) predanost, percipirana podrška te zadovoljstvo koje ima svoje ishodište u doživljaju pravednosti.

2.4.2. Karakteristike nepoželjnih organizacijskih ponašanja

Poželjna i nepoželjna ponašanja istraživana su u organizacijskom kontekstu jer su ista prepoznata kao važan element u procesu upravljanja poduzećem s obzirom na to da zaposlenici koji se

ponašaju (ne)poželjno mogu polučiti različite kako pozitivne, tako i negativne efekte na samu organizaciju.

Nepoželjna organizacijska ponašanja definiraju se kao namjerna ponašanja zaposlenika koja mogu štetiti kako i organizaciji, tako i njezinim članovima, suradnicima ili klijentima (Spector i Fox, 2005). Nepoželjna organizacijska ponašanja mogu se promatrati i kao *„namjerna ponašanja koja krše važne organizacijske norme i predstavljaju prijetnju dobrobiti organizacije, njenim članovima ili za oboje“* (Robinson i Bennett, 1995, str. 556). Ponašanja poput namjernog izostajanja s posla, neopravdanog korištenja bolovanja, sabotaže, dolazaka na posao u alkoholiziranom stanju i sl., mogu prouzročiti značajne financijske troškove za organizaciju (Vardi i Weitz, 2004). Iako generalno gledajući takva ponašanja zaposlenika nisu česta, istraživanja upućuju na to da se svaki zaposlenik barem jednom ponašao nepoželjno (Bennett i Robinson, 2000; Stewart, Bing, Davison, Woehr i McIntyre, 2009). Nepoželjna organizacijska ponašanja mogu se svrstavati u različite skupine sukladno njihovoj „težini“, učestalosti ili drugim karakteristikama. Robinson i Bennett (1995) te Bennett i Robinson (2000) klasificiraju nepoželjna organizacijska ponašanja sukladno metama prema kojima su ta ponašanja usmjerena, odnosno smatraju da je najvažnije uzeti u obzir prema kome su nepoželjna ponašanja usmjerena. Prema tome, autorice razlikuju organizacijsku devijantnost koja podrazumijeva nepoželjna ponašanja usmjerena prema samoj organizaciji (npr. sabotaža, krađa, korištenje poslovnih resursa u privatne svrhe i sl.) i interpersonalnu devijantnost koja podrazumijeva usmjerenost nepoželjnih ponašanja prema pojedincima (npr. prema kolegama, nadređenima, klijentima, verbalno širenje neistine o pojedincima, razne oblike psihičkog maltretiranja, fizičke napade, zlostavljanje i sl.). Istraživanja vezana uz nepoželjna organizacijska ponašanja u određenom kontekstu su osjetljiv segment, a razlog tome leži u činjenici da je ponašanja poput namjernih i neopravdanih izostanaka s posla, neopravdanog korištenja bolovanja, vrijeđanja kolega, eventualnih krađa ili korištenja organizacijskih resursa u privatne svrhe – npr. nepotrebno printanje, odnošenje uredskog materijala kući i sl., zaposlenicima teško iskreno priznati zbog eventualnih negativnih posljedica (Fox, Spector, Goh i Bruursema, 2007; Bing, Stewart, Davison, Green, McIntyre i James, 2007). S obzirom na tu činjenicu, istraživanja vezana uz nepoželjna organizacijska ponašanja su se uglavnom provodila ili na anonimnom uzorku zaposlenika ili na studentskoj populaciji (Tomšić i sur., 2014).

2.4.3. Karakteristike poželjnih (odgovornih) organizacijskih ponašanja

Odgovorna organizacijska ponašanja definiraju se kao *„diskrecijska individualna ponašanja koja nisu direktno ili eksplicitno priznata od formalnog sustava nagrađivanja, a koja u najužem smislu potpomažu učinkovito funkcioniranje organizacije.“* (Organ, 1988, str. 4). Definicija upućuje na to da se pojedinci ponašaju odgovorno isključivo prema vlastitom nahođenju, točnije, takva ponašanja nisu ničime uvjetovana te ukoliko se pojedinci i ne ponašaju u skladu s takvim oblicima ponašanja neće snositi nikakve posljedice, niti će biti kažnjeni zbog toga (Lee i Allen, 2002).

Do unazad nekoliko godina, odgovorna organizacijska ponašanja su se ispitivala uglavnom u poslovnom organizacijskom okruženju, točnije u fokusu ispitivanja bili su zaposlenici, dok je manji broj upitnika bio namijenjen studentskoj populaciji (npr. Ehtiyar, Alan i Omuris, 2010). Važno je istaknuti kako novije konceptualizacije u području promatranja odgovornog organizacijskog ponašanja u obzir uzimaju mete prema kojima je određeni oblik ponašanja usmjeren, bilo da se kao mete u obzir uzimaju određene osobe ili organizacija kao takva (Lavelle i sur., 2007). U svrhu mjerenja takvih ponašanja, Smith, Organ i Near (1983) konstruirali su prvu skalu za mjerenje odgovornih organizacijskih ponašanja. Prilikom stvaranja mjerne skale uključili su velik broj rukovoditelja različitih organizacija te su od njih tražili da opišu oblike ponašanja na poslu koji pozitivno djeluju na organizaciju, ali s druge strane nisu nužni ni propisani. Čestice koje su korištene ukazivale su na dva faktora, točnije, altruizam koji je podrazumijevao međusobno pomaganje, odnosno pomaganje specifičnoj osobi (npr. pomaganje i upućivanje novog zaposlenika ili pomaganje određenom kolegi u odrađivanju pojedinih zadataka i sl.), dok je drugi podrazumijevao generalno poštovanje koje ne podrazumijeva pomaganje specifičnoj osobi već pozitivno djeluje na organizaciju kao sustav (npr. dolazak na posao na vrijeme, racionalno korištenje radnog vremena i sl.). Tijekom vremena je opisani oblik mjernog instrumenta prerađen na način da obuhvaća pet dimenzija, točnije altruizam, uljudnost, savjesnost, građanske vrline i fer ponašanje (Organ, 1988). Altruizam je podrazumijevao ponašanje koje je usmjereno prema pomaganju pojedincu u izvršavanju radnih zadataka ili bilo kakvih izazova nastalih u okviru organizacije, uljudnost je podrazumijevala oblike ponašanja koji pozitivno djeluju na međusobne odnose i izbjegavanje sukoba, dimenzija savjesnosti se odnosila na ponašanje u skladu s propisanim pravilima i procedurama, ali na način da se to ne odnosi na poštivanje svega navedenog na minimalnoj nužnoj razini, već na razini koja je puno iznad minimalne, građanske vrline su se odnosile na odgovorno ponašanje prema svim organizacijskim obavezama, npr. sastanci, uključenost u razne oblike odlučivanja kroz npr. glasanje i sl., a fer ponašanje je podrazumijevalo

toleranciju i svojevrsno razumijevanje za grupu te smanjivanje osobnog doživljaja u kontekstu eventualnog neprihvaćanja pojedinčevih ideja i sl. (Podsakoff, MacKenzie, Paine i Bachrach, 2000).

Kako bi se postigla što viša razina jasnoće u istraživanju odgovornog organizacijskog ponašanja, Spitzmuller Van Dyne i Ilies (2008) naglašavaju da se temeljna razlika kod onoga što prethodi ili onoga što slijedi prije pojedinih dimenzija očituje u činjenici je li neko ponašanje usmjereno prema pojedincu ili prema organizaciji. Sukladno tome, autori predlažu podjelu na dvije kategorije, točnije na odgovorna organizacijska ponašanja usmjerena prema pojedincu i odgovorna organizacijska ponašanja usmjerena prema organizaciji. Moguće je zaključiti da takva podjela zapravo proizlazi iz već ranije spomenutog, prvog konstrukta mjernog instrumenta za odgovorna organizacijska ponašanja kojeg su osmislili Smith, Organ i Near (1983).

2.4.4. Poželjna i nepoželjna organizacijska ponašanja u akademskom okruženju

Istraživanja vezana uz odgovorna organizacijska ponašanja u organizacijskom okruženju upućuju na to da ista pozitivno djeluju na funkcioniranje organizacije te na činjenicu da takva ponašanja nisu proceduralno nametnuta i stoga se njihov izostanak ne kažnjava (Lee i Allen, 2002). Prema tome, može se zaključiti da se pojedinci sukladno vlastitom nahođenju ponašaju poželjno ili nepoželjno, točnije da takva ponašanja proizlaze iz njihovih vlastitih procjena o tome na koji način bi se trebali ponašati.

Istraživanja vezana uz oblike ponašanja u akademskom okruženju upućuju na to da su odgovorna organizacijska ponašanja značajna u kontekstu definiranja akademskog uspjeha (npr. Allison, Voss i Dryer, 2001; Ang i Ramayah, 2010). Ang i Ramayah (2010) sugeriraju na to da ako studenti pomažu svojim kolegama u procesu učenja, posljedično pozitivno utječu i na nadogradnju vlastitih znanja, što doprinosi njihovom akademskom uspjehu. Već navedeni koncept odgovornog organizacijskog ponašanja koji je definirao Organ (1988) kroz pet dimenzija, točnije altruizam, uljudnost, savjesnost, građanske vrline i fer ponašanje može se promatrati i u akademskom okruženju.

Altruizam se u poslovnim organizacijama može prepoznati kroz različite oblike pružanja međusobne potpore, npr. kolega pomaže drugom kolegi u implementaciji nekih zadataka (Penezić, Rak i Slišković, 2013). U akademskom okruženju altruizam se može promatrati kroz aktivnosti koje studenti čine jedni za druge (npr. pomaganje u učenju, u pripremi razne dokumentacije i sl.)

(Allison i sur., 2001). Uljudnost (engl. *courtesy*) podrazumijeva oblike ponašanja čija je svrha izbjeći sukobe s pojedincima u okviru organizacije (Penezić i sur., 2013). Prema tome, u akademskom okruženju, uljudnost se može promatrati kao oblik pristojnog ponašanja, odnosno ponašanja koje podrazumijeva izražavanje poštovanja prema nastavnicima i prema ostalim kolegama. Također, suzdržavanje od ometanja nastavnih aktivnosti se može promatrati u kontekstu uljudnosti (Allison i sur., 2001). Savjesnost (engl. *conscientiousnessse*) se može tumačiti kroz prihvaćanje i pridržavanje definiranih organizacijskih pravila i procedura, ali ne samo u kontekstu minimalnog zadovoljenja istih, već na značajnijoj razini (Penezić i sur., 2013). Prema tome, kod studenata je savjesnost moguće sagledavati kroz savjesno izvršavanje vlastitih obaveza na vrijeme, svojevrsnu odgovornost prema sudjelovanju na nastavi, učenju, izvršavanju predviđenih zadataka i sl. Izvršavanje nekih obaveza prije zadanog roka primjer je savjesnosti kod studenata (Allison i sur., 2001). Građanske vrline (engl. *civic virtue*) podrazumijevaju odgovornost koju zaposlenici iskazuju kroz sudjelovanje u njima dostupnim poslovnim aktivnostima (npr. sastanci, razna glasanja i sl.) (Penezić i sur., 2013.). Građanske vrline u akademskom okruženju je moguće primijetiti kroz sudjelovanje studenata u nekim dodatnim aktivnostima koje nisu striktno obavezne (npr. studentski projekti, neka udruženja i sl.). Kao primjer građanskih vrlina kod studenata Allison i sur. (2001) navode sudjelovanje studenata u fakultetskim tijelima. Fer ponašanje (eng. *sportsmanship*) podrazumijeva toleriranje neizbježnih nezgoda i neugodnosti na poslu (Penezić i sur., 2013). U akademskom okruženju se ono može interpretirati kroz implementaciju zadovoljavajuće razine tolerancije prema dionicima u akademskom okruženju (nastavnicima i kolegama). Allison i sur. (2001) kao primjer navode toleriranje kašnjenja povratnih informacija od strane nastavnika.

2.4.5. Stavovi kao odrednica različitih oblika ponašanja ljudskih potencijala

Stavovi predstavljaju prosudbene tvrdnje koje mogu biti pozitivne ili negativne te se mogu odnositi na stvari, ljude ili događaje. Oni definiraju ono što neka osoba osjeća prema nekome (Robbins i Judge, 2009). Istraživači sukladno *ABC modelu* pretpostavljaju tri sastavnice stava, točnije kognitivnu/spoznajnu, afektivnu/emocionalnu i bihevioralnu/ponašajnu (Breckler, 1984; Jain, 2014). One su usko povezane te kao takve olakšavaju razumijevanje njihove kompleksnosti i mogućeg odnosa između stavova i ponašanja (Robbins i Judge, 2009).

Kada je u pitanju poslovno organizacijsko okruženje, u okviru organizacija stavovi se ističu kao važni upravo zbog svoje bihevioralne komponente koja utječe na poticanje različitih vjerovanja od strane zaposlenika (npr. „svi nadređeni su se urotili protiv mene“) te sukladno tome se ponašaju na određene načine (Robbins i Judge, 2009). Navedeni primjer „svi nadređeni su se urotili protiv mene“ može se često u praksi čuti i u akademskom okruženju u vrlo sličnom obliku (npr. „Nastavnik ima nešto protiv mene i zato nikako ne mogu položiti taj ispit.“) te takvi ili slični doživljaji dovode do različitih ponašanja od strane studenata. Prilikom promatranja konkretnog odnosa između stavova i ponašanja, treba imati u vidu da su neki istraživači (npr. La Piere, 1934) ukazali na nepostojanje tog odnosa, dok su neki, uz gotovu nepovezanost između stavova i ponašanja, ukazali i na njihovu eventualnu slabu povezanost (npr. Wicker, 1969). Uz to, novija istraživanja su pokazala da su stavovi u značajnoj mjeri povezani s predviđanjem budućeg ponašanja te su potvrdila Festingerovo (1957) prijašnje uvjerenje kako odnos između stavova i ponašanja može biti značajan ukoliko se u obzir uzmu ublažavajuće varijable (Kraus, 1995; Ajzen 1996). Ublažavajuće varijable su: važnost stava, njegova specifičnost i dostupnost, postojanje ili nepostojanje društvenih pritisaka te činjenica ima li osoba ili pak nema „izravno iskustvo sa stavom“ (Robbins i Judge, 2009).

Prema svemu navedenom, može se zaključiti da stavovi prema poslu imaju značajnu ulogu u određenim ponašajnim obrascima zaposlenika, a njihovo kontinuirano praćenje može pomoći menadžerima u predviđanju ponašanja zaposlenika. U istraživanjima vezanim za organizacijsko ponašanje treba uzimati u obzir činjenicu da se svaki stav uspoređuje i razlikuje prema drugim stavovima, ali i postojanje mogućnosti preklapanja različitih stavova do koje dolazi zbog vlastite osobnosti pojedinca. Na primjer, ako je osoba inače sama po sebi pozitivno orijentirana, točnije ako u životu sve promatra s pozitivne strane, za očekivati je da će i odnos prema organizaciji u kojoj je zaposlena promatrati iz pozitivne perspektive (npr. osoba može reći da voli poduzeće u kojem radi, ali ta izjava ne mora imati veliki značaj jer ta osoba jednostavno ima pozitivan pogled na sve životne segmente pa tako i na posao) (Robbins i Judge, 2009). To se može primijeniti, ali i primijetiti kod studenata također. Postoje studenti koji su pozitivno orijentirani, kojima gotovo ništa nije problem i koji eventualne probleme promatraju kao izazove, dok s druge strane postoje studenti koji su uglavnom negativno orijentirani pa sukladno tome promatraju i doživljavaju razne situacije (koje u suštini možda i nisu takve) kao nepogodne, kao problem, odnosno u negativnom kontekstu. Stavove zaposlenika potrebno je kontinuirano pratiti kako uprava ne bi imala nerealna viđenja vezano za razinu njihova zadovoljstva te sukladno tome izostavila reakcije u situacijama kada bi one bile nužne želi li se ostvariti uspješno poslovanje (Robbins i Judge, 2009).

Kada se studenti promatraju u kontekstu ljudskih potencijala, također je važno kontinuirano praćenje razine njihova zadovoljstva i njihovih općenitih stavova koji su vezani za situacije u kojima se nalaze na svom matičnom fakultetu. Anketiranje studenata se uglavnom svodi na procjenu pojedinog nastavnika u kontekstu ocjenjivanja njegove kvalitete u nastavnom procesu, dok pitanja vezana uz opće stanje studenata, njihove odnose s kolegama, njihove odnose s nastavnicima i sl., uglavnom nisu zastupljena. Već je ranije navedeno kako je danas sve više prepoznata činjenica da zaposlenici na posao ne dolaze sami, već dolaze sa svojom osobnošću koja itekako utječe na njihova ponašanja u radnom okruženju, njihovu produktivnost, odnose s drugim kolegama i sl., pa se prema tome ta činjenica ne bi trebala zanemarivati ni kada su u pitanju studenti.

Neka istraživanja mjerenja stavova, npr. Springfield Remanufacturing, čije primjere navode Robbins i Judge (2009), pokazala su kako su stavovi zaposlenika, bez obzira na to što su zaposlenici bili uključeni u odlučivanje te na to da je uprava vodila računa i o napredovanjima i sl., bili u suprotnosti s očekivanim, odnosno pozitivnim. Mjerenje stavova je pokazalo kako zaposlenici nisu zadovoljni te je blizu polovine ispitanih smatralo da se njihovo mišljenje na poslu ne uvažava, gotovo isto toliko njih smatralo je kako im nisu omogućeni uvjeti za napredovanje (u kontekstu toga da ne mogu postati vođe ukoliko to žele), a njih više od polovine (62%) kako se u proteklih pola godine nitko nije brinuo za njihov osobni razvoj (Robbins i Judge, 2009, str. 83). Iako je menadžment bio iznenađen ovakvim odgovorima s obzirom na činjenicu da je smatrao kako poduzima odgovarajuće mjere u svrhu zadovoljstva zaposlenika, promptno je reagirao novim mjerama koje su podrazumijevale formiranje povjerenstva sastavljenog od predstavnika svih odjela. To se pokazalo kao dobra odluka jer je aktivnim uključivanjem zaposlenika kroz odbore došlo do novih saznanja koja su upućivala na to kako je mnogo faktora manjeg značaja imalo negativne učinke koji su doveli do otuđivanja zaposlenika. Osmišljavanjem i implementacijom novih mjera stanje se značajno poboljšalo u segmentu percepcije zaposlenika o njihovom položaju u organizaciji (Robbins i Judge, 2009). Ovaj primjer ne ukazuje samo na to koliko je važno kontinuirano provjeravati stavove zaposlenika, već i na to koliko je važno osvijestiti značajnost različitosti osobnih doživljaja pogotovo u organizacijskom okruženju. Isto vrijedi i za akademsko okruženje prilikom uzimanja u obzir studenata kao dijela ljudskih potencijala.

Različitosti u kontekstu različitih ličnosti, različitih doživljaja istih situacija, različitih vrijednosti i sl., odnosno različitosti u svom suštinskom smislu, ne bi smjele biti prepreka ostvarivanju potpunih potencijala bilo da se radi o poslovnom organizacijskom okruženju, a pogotovo ako se radi o akademskom okruženju jer upravo iz njega proizlaze dionici budućeg poslovnog okruženja,

odnosno studenti koji će se jednog dana plasirati na tržište rada. Razinu važnosti prihvaćanja različitosti u organizacijskom okruženju potvrđuju brojne aktivnosti koje se implementiraju u svrhu poticanja mijenjanja stavova zaposlenika na kojima inzistiraju menadžeri diljem SAD-a. Cilj tih aktivnosti je ostvarivanje mogućnosti za pomake u gledištima vezanim za različitosti unutar organizacije, preciznije za njihovo prihvaćanje (Robbins i Judge, 2009). Takve vrste aktivnosti bi se svakako trebale prepoznati kao važne i u akademskom okruženju u kojem bi njihova implementacija sigurno mogla polučiti brojne pozitivne efekte kako na same studente tako i na fakultet kao visokoškolsku ustanovu. Ovdje je važno ukazati na to da se u sustavu visokog obrazovanja redovito provodi anketiranje studenata sa svrhom ispitivanja njihovih stavova vezano za procjenu razine kvalitete izvedbe nastave od strane nastavnika (Berk, 2005). Bubić i Hren (2011) naglašavaju, da iako postoje kritike, većina istraživanja upućuje na to da su studentske procjene učinkovitosti nastavnika dovoljno valjana i primjenjiva metoda (Aleamoni, 1999; Murray, 2005; Kulik, 2001; Berk, 2005). Ako su te ankete dovoljno valjane i primjenjive, može se pretpostaviti da bi i ankete u kojima se propituju stavovi vezani za interakcijske odnose ključnih dionika na fakultetu (studenata i nastavnika, kao i studenata i njihovih kolega) mogle također značajno pozitivno doprinijeti u različitim segmentima djelovanja u okviru akademskog okruženja. Ispitivanje stavova vezano za interakcijske odnose prepoznato je kao važno ne samo zbog toga što isti utječu na ponašanja studenata tijekom njihova procesa studiranja te ih se sukladno tome može usmjeravati na implementaciju poželjnih oblika ponašanja, već i zbog toga što se poželjni oblici ponašanja mogu kasnije nastaviti i u njihovoj karijeri. Khaola (2008) naglašava da iako se u visokoobrazovnim ustanovama kao važna tema u okviru nastavnih planova uključuju odgovorna organizacijska ponašanja, istraživanja koja mjere stvarnu implementaciju/prakticiranje istih su ograničena.

Sve navedeno još jednom upućuje na sličnosti između poslovnog i akademskog organizacijskog okruženja. Iako se u ovom istraživanju nisu mjerili stavovi – što je detaljnije objašnjeno u poglavlju *Ograničenja istraživanja kao budući izazovi u promatranju akademskog okruženja,* prepoznata je značajnost njihova učinka na radna ponašanja studenata te činjenica da se istima može upravljati, odnosno da ih je implementacijom različitih mjera moguće mijenjati, preoblikovati i sl. Podloga za tu mogućnost se nalazi u ranije spomenutim praksama iz poslovnog organizacijskog okruženja koje primjenjuju menadžeri u SAD-u i koje su prenosive i u akademsko okruženje. Naime, ako se stavovi studenata redovito mjere moguće je dobiti uvid u stanje u akademskom okruženju te u slučaju potrebe, poduzeti mjere za modifikaciju stavova (npr. dodatna predavanja i osvješćivanje o potrebi prihvaćanja različitosti i sl.), a sve u svrhu oblikovanja

željenog i prihvatljivog okruženja na svim razinama (okruženja koje je prihvatljivo i za studente i za nastavnike te za ostale dionike akademskog okruženja).

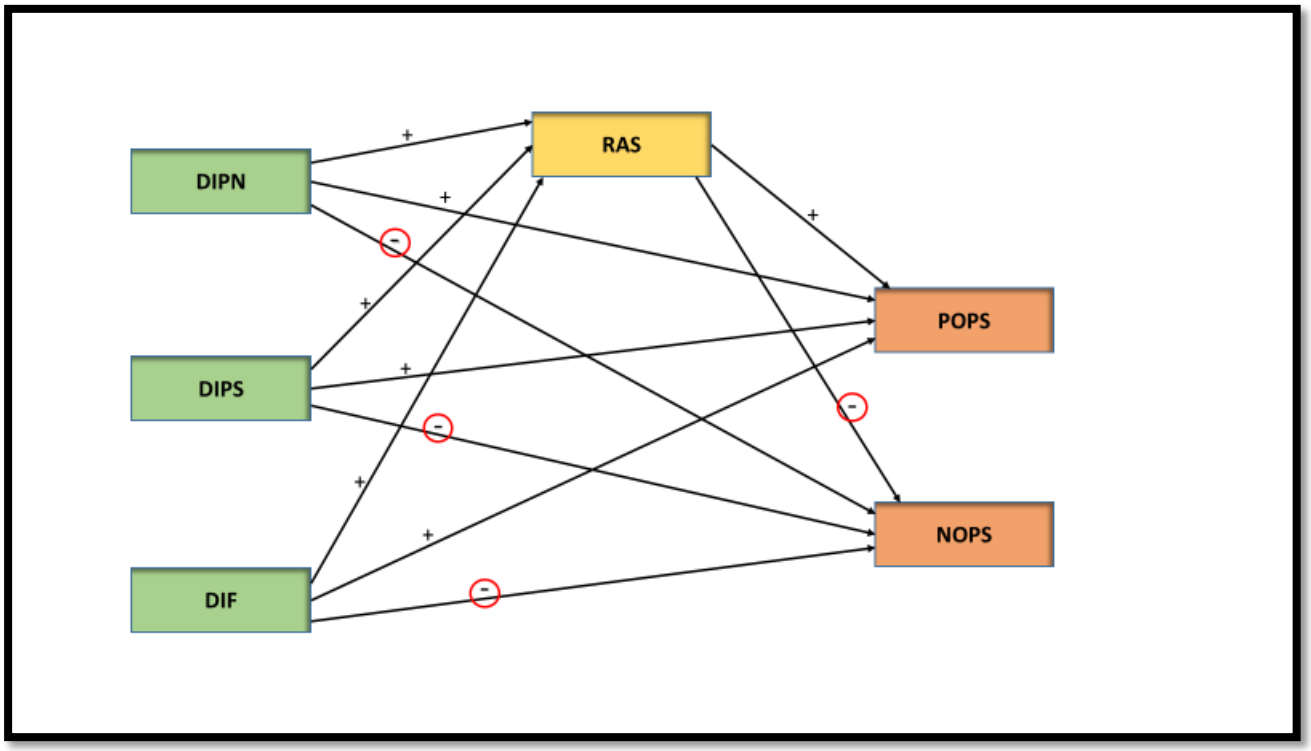
2.5. Povezanost istraživanih varijabli

S obzirom na to da su se varijable koje su uzete u obzir u sklopu istraživanja pokazale kao važne u organizacijskom okruženju, željela se provjeriti njihova značajnost u kontekstu proizvodnje pozitivnih ili negativnih utjecaja u akademskom okruženju. Teorijski pregled ukazuje na postojanje sličnosti između organizacijskog i akademskog okruženja. Na to upućuju i provedena istraživanja navedena ranije u tekstu koja su imala sličnu svrhu u oba okruženja.

Interakcija između ključnih dionika u akademskom okruženju (nastavnici – studenti, studenti i drugi studenti) prepoznata je kao značajna u segmentu njezinih učinaka na doživljaj pravednog tretmana. Bez obzira na to što studenti uglavnom izražavaju doživljenu proceduralnu nepravednost (Chory i sur., 2014; Horan i sur., 2012), doživljaj interakcijske nepravednosti značajno utječe na njihove emocionalne reakcije. Kroz istraživanje se promatraju efekti *interakcijske pravednosti* u akademskom okruženju. Točnije, promatra se kako doživljaj interakcijske pravednosti nastavnika i doživljaj interakcijske pravednosti studenata i njihovih kolega utječu na radna ponašanja studenata. Iako se prilikom spomena pravednosti u akademskom okruženju asocijacije uglavnom svode na to kako studenti doživljavaju pravednost, odnosno nepravednost od strane svojih nastavnika, ovdje se promatra i doživljaj pravednosti između studenata, odnosno studenata i njihovih kolega. Uz to, uočeno je da *imidž* kao varijabla koja se može povezati s interakcijskim djelovanjima i oblicima ponašanja, u akademskom okruženju do sada nije u značajnoj mjeri istraživana u tom kontekstu. Stoga je cilj bio promotriti i učinke djelovanja imidža u akademskom okruženju prema radnoj angažiranosti te njegove moguće učinke u *ponašanju studenata*. S obzirom na činjenicu da imidž utječe na formiranje stavova (Kesić, 1999), a stavovi djeluju na ponašanje koje se u ovom slučaju manifestira u kontekstu samog odabira fakulteta, pretpostavilo se da će doživljaj interakcijske pravednosti tijekom studiranja polučiti određene učinke na *radnu angažiranost studenata* i na njihova ponašanja koja potom posljedično, odnosno kružno mogu utjecati na jačanje ili slabljenje imidža. Razlog za navedenu pretpostavku leži u tome da su studenti prepoznati kao značajni posrednici kada je u pitanju širenje *žive riječi* o fakultetu. Ta se značajnost temelji na direktnim, odnosno osobnim iskustvima koja su stečena na fakultetu, a potom kroz *živu riječ* diseminirana u okolinu.

Na *Slici 1* prikazan je model koji je izveden u sklopu ove doktorske disertacije pri čemu su prediktorske varijable doživljaj interakcijske pravednosti nastavnika (DIPN), doživljaj interakcijske pravednosti studenata (DIPS) i doživljaj imidža fakulteta (DIF) te se iste nalaze u zelenim kvadratima. Varijabla koja se nalazi u ulozi medijatora je radna angažiranost studenata (RAS) i nalazi se u žutom kvadratu, dok su varijable koje se nalaze u ulozi kriterija poželjna organizacijska ponašanja studenata (POPS) i nepoželjna organizacijska ponašanja studenata (NOPS) te se one nalaze u narančastim kvadratima. *Slika 1* obuhvaća prikaz pretpostavljenih odnosa u modelu između doživljaja interakcijske pravednosti, imidža fakulteta, radne angažiranosti i organizacijskih ponašanja studenata. Pretpostavljena pozitivna djelovanja su označena znakom plus (+), dok su pretpostavljena negativna djelovanja označena znakom minus (-).

Slika 1 Prikaz dijagrama puta glavnog modela istraživanja sa svim uključenim i promatranim varijablama



Legenda: Prediktori: DIPN = Doživljaj interakcijske pravednosti nastavnika; DIPS = Doživljaj interakcijske pravednosti studenata; DIF = Doživljaj imidža fakulteta; medijator: RAS = Radna angažiranost studenata; kriteriji: POPS = Poželjna organizacijska ponašanja studenata; NOPS = Nepoželjna organizacijska ponašanja studenata

Dakle, kroz prikazani model je pretpostavljen direktan pozitivan učinak doživljaja interakcijske pravednosti nastavnika (DIPN) i interakcijske pravednosti studenata (DIPS) na radnu angažiranost studenata (RAS). Također je pretpostavljen direktan pozitivna utjecaj doživljaja imidža fakulteta

(DIF) na radnu angažiranost studenata (RAS). Uz to, u modelu se predviđa da će radna angažiranost studenata (RAS) direktno pozitivno doprinositi učestalosti poželjnih organizacijskih ponašanja studenata (POPS) te direktno negativno djelovati na učestalost nepoželjnih organizacijskih ponašanja studenata (NOPS). Nadalje, uz to što je pretpostavljen direktan pozitivan doprinos varijable imidža fakulteta (DIF) na radnu angažiranost studenata (RAS), također se pretpostavilo da će imidž pozitivno djelovati i na poželjna organizacijska ponašanja studenata (POPS) te da će isti negativno djelovati na nepoželjna organizacijska ponašanja studenata (NOPS), odnosno da će poticati smanjenje istih. Nakon promatranja direktnih utjecaja, pretpostavljeni su značajniji indirektni doprinosi, točnije to da će uključivanje medijacijske varijable u odnose između ranije definiranih prediktora (DIPN, DIPS, DIF) i postavljenih kriterija (POPS, NOPS) pojačati značajnost tih odnosa. To je podrazumijevalo da će radna angažiranost studenata (RAS) djelovati kao medijator odnosa doživljaja interakcijske pravednosti (DIPN, DIPS) i (ne)poželjnih organizacijskih ponašanja studenata (NOPS, POPS). Uz to, promatralo se hoće li doživljaj interakcijske pravednosti (DIPN, DIPS) preko uključene radna angažiranost (RAS) kod studenata ublažiti njihova nepoželjna ponašanja (NOPS). Predviđena je i medijacijska uloga radne angažiranosti (RAS) u odnosu između doživljaja imidža fakulteta (DIF) koji je pretpostavljen kao prediktor pozitivnih učinaka na kriterij, odnosno na poželjna ponašanja studenata (POPS). Pretpostavljeno je da će radna angažiranost studenata (RAS) biti značajan medijator između odnosa doživljaja imidža fakulteta (DIF) i nepoželjnih organizacijskih ponašanja studenata (NOPS) te djelovati na ublažavanje istih. U modelu su varijable doživljaj interakcijske pravednosti nastavnika (DIPN), doživljaj interakcijske pravednosti studenata/kolega (DIPS) i doživljaj imidža fakulteta (DIF) promatrane kao prediktori, dok je varijabla radna angažiranost studenata (RAS) postavljena kao kriterij. Varijabla radne angažiranosti je također promatrana i kao medijator između gore navedenih odnosa (DIPN, DIPS- RAS -POPS, NOPS; DIF- RAS - POPS, NOPS), čime se željelo provjeriti posreduje li ista značajno između navedenih odnosa u modelu. U tom koraku, radna angažiranost (RAS) je promatrana kao medijator, dok su (ne)poželjna organizacijska ponašanja promatrana kao kriterij.

Sve navedene varijable promatrane su u ranijim istraživanjima, ali tijekom pregleda literature nisu pronađena istraživanja koja istovremeno obuhvaćaju, odnosno povezuju varijable promatrane u ovom istraživanju u jedan model koji se promatra u okviru akademskog okruženja. Neki istraživači su se bavili ispitivanjem odnosa doživljaja pravednosti i angažiranosti studenata (npr. Berti, Molinari, Speltini, 2010), dok kod nas, Zaluški (2016) promatra odnos između doživljaja pravednosti nastavnika i kolega u predikciji angažiranosti studenata. Chory-Assad i Paulsel,

(2004b) su promatrali odnos između doživljaja interakcijske pravednosti i agresivnih ponašanja kod učenika. Kovačević, Žunić i Mihailović (2012) su kroz svoje istraživanje povezivali koncept organizacijske pravednosti u akademskim postignućima, a pri tome u svom radu također naglašavaju kako su istraživanja vezana uz područje organizacijske pravednosti zastupljena u značajnoj mjeri, ali kada je u pitanju povezivanje istih s akademskim okruženjem to baš i nije slučaj. Po pitanju povezivanja dobivenih rezultata iz poslovnog organizacijskog okruženja s akademskim okruženjem, a vezano uz organizacijsku pravednost, svakako treba istaknuti istraživanja koja provode Sušanj i Jakopec (2016.) (npr. rad *Organizacijska pravednost i njeni korelati: Kakvo je stanje u obrazovnom kontekstu?*). Autori upućuju na to da se spoznaje do kojih je došlo u poslovnom organizacijskom okruženju slabo prenose u akademsko okruženje te ističu mogućnosti primjene deskriptivnih pokazatelja svih mjernih konstrukata u proces razvoja cjelokupnog sustava odgoja i obrazovanja (Sušanj, Jakopec, 2016). Što se tiče istraživanja vezanih za odnose doživljaja pravednosti i (ne)poželjnih organizacijskih ponašanja, postoje razna istraživanja (npr. Cohen-Charash i Spector, 2001; Cohen, 2015; Crawshaw, Cropanzano, Bell i Nadisic, 2013; Le Roy, Bastounis i Minibass-Poussard, 2012) koja upućuju na to da će doživljaj nepravednog tretmana u organizacijskom okruženju potaknuti zaposlenike na nepoželjne oblike ponašanja (npr. izražavanje negativnosti prema onima od kojih su osjetili nepravdu, ogovaranje, razni postupci kojima će na sebi svojstven način željeti „uzvratiti istom mjerom“ onome koji im je nanio nepravdu i sl.). Ovdje je važno istaknuti da su se upravo niske razine interakcijske pravednosti pokazale kao značajni medijator nepoželjnih organizacijskih ponašanja (Le Roy, Bastounis i Minibass-Poussard, 2012). Nadalje, imidž kao varijabla je kroz istraživanja promatran u kontekstu njegove prediktivne uloge u (ne)poželjnim ponašanjima pa tako nije na odmet naglasiti istraživanja (npr. Dutton i sur., 1994) koja ukazuju na to da dobar imidž organizacije potiče zaposlenike na poželjne oblike organizacijskih ponašanja (npr. odgovorno i kooperativno ponašanje), dok druga istraživanja (npr. Herrbach, Mignonac i Gatigon, 2004), ukazuju na to da loš imidž organizacije negativno utječe na ponašanja zaposlenika (npr. stres, želja za napuštanjem organizacije, loše raspoloženje i sl.). Što se tiče promatranja imidža u akademskom okruženju, istraživanja su se uglavnom odnosila na to koliko je imidž fakulteta važan u smislu donošenja odluke o odabiru fakulteta (npr. Wilkins i Huisman, 2014).

Iz svega navedenog se može zaključiti da su istraživanja koja povezuju poslovno organizacijsko okruženje i akademsko okruženje, a u smislu mogućnosti prijenosa pretpostavki za istraživanja iz poslovnog u akademsko okruženje te mogućnosti prijenosa dobrih praksi iz jednog u drugo, zapravo u začecima. S obzirom na tu činjenicu te na to da tijekom proučavanja literature nisu

pronađena istraživanja koja povezuju sve navedene varijable glavnog modela ovog istraživanja, njegov značajan doprinos se očituje upravo kroz povezivanje ne samo poslovnog i akademskog okruženja, već i kroz uključivanje varijabli u model (vidjeti *Sliku 1*) koje je temeljeno na interdisciplinarnom pristupu.

3. Cilj, problemi i hipoteze

Cilj istraživanja bio je ispitati ulogu doživljaja imidža i interakcijske pravednosti u radnim ponašanjima studenata, odnosno u njihovoj radnoj angažiranosti. Osim toga, želio se ispitati učinak radne angažiranosti studenata na njihova (ne)poželjna ponašanja, kao i njezina medijacijska uloga u odnosu između doživljaja interakcijske pravednosti, imidža i (ne)poželjnih ponašanja (vidjeti *Sliku 1*).

Sukladno s navedenim ciljevima istraživanja postavljeni su sljedeći problemi (P) i hipoteze (H):

- P1: Provjeriti ulogu interakcijske pravednosti i imidža fakulteta u radnoj angažiranosti klijenata/studenata
    - H1a: Doživljaj interakcijske pravednosti na fakultetu pozitivno doprinosi radnoj angažiranosti studenata.
    - H1b: Doživljaj imidža fakulteta pozitivno doprinosi radnoj angažiranosti studenata.
- P2: Provjeriti učinak radne angažiranosti studenata na poželjna i nepoželjna ponašanja
    - H2: Radna angažiranost studenata povećava učestalost poželjnih, a smanjuje učestalost nepoželjnih ponašanja studenata prema dionicima akademskog okruženja (fakultetu, nastavnicima te kolegama).
- P3: Provjeriti medijacijsku ulogu radne angažiranosti u odnosu između doživljaja interakcijske pravednosti i imidža te (ne)poželjnih ponašanja
    - H3a: Radna angažiranost studenata/klijenata bit će značajni medijator odnosa doživljaja interakcijske pravednosti i (ne)poželjnih ponašanja studenata/klijenata.
    - H3b: Radna angažiranost studenata/klijenata bit će značajni medijator odnosa doživljaja imidža organizacije (fakulteta) i (ne)poželjnih ponašanja studenata/ klijenata.

4. Metoda

Istraživanje je provedeno u sklopu znanstveno-istraživačkog projekta pod nazivom „Stavovi i ponašanja klijenata: Uloga (ne)pravednosti u akademskom kontekstu“ koji je implementiran uz potporu programa *Internog natječaja Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku za prijavu*

znanstvenoistraživačkih i umjetničkih projekata na program IZIP - 2016[27]. Cilj projekta bio je provjeriti ulogu doživljene (ne)pravednosti u akademskom kontekstu u stavovima i nepoželjnim ponašanjima klijenata, odnosno studenata.

Glavno istraživanje koje se temeljilo na uzorku od 1107 studenata, prošireno je i dodatnim istraživanjem koje je nastalo tijekom rada na pregledu literature, a u svrhu provjere određenih saznanja koja su specifična za poslovno organizacijsko okruženje, ali su slična prisutna i u akademskom okruženju. Tako se, na primjer željelo provjeriti je li studentima, a budućim zaposlenicima važnije ugodno radno okruženje ili im je važnija količina novca koju mogu zaraditi u manje ugodnom radnom okruženju. Zatim, željelo se provjeriti očekuju li studenti da će se ponašanja nastavnika u kontekstu trenutnih autoriteta ponoviti i od strane nadređenih kada se jednog dana nađu u poslovnom organizacijskom okruženju. Uz to, željela se dobiti i dodatna podloga vezana za određene pojave koje su danas prisutne u akademskom okruženju (npr. odustajanje od studiranja na matičnom fakultetu i odlazak na drugi fakultet koji ima slične ishode učenja i sl.). Dodatne kratke ankete su sastavljene samostalno tijekom rada na disertaciji te su neke provedene prije, a neke nakon glavnog istraživanja u svrhu dodatnih ispitivanja određenih stanja/situacija u akademskom okruženju. Dodatni podaci su prikupljeni tijekom izvođenja *Vježbi* na predmetima na kojima doktorandica sudjeluje kao asistent na Fakultetu elektrotehnike i računarstva, odnosno na predmetima *Upravljanje projektima* i *Menadžment u inženjerstvu*. Tijekom izvođenja *Vježbi* studenti su popunjavali kratke ankete u kojima su iznosili svoja slaganja ili neslaganja s navedenim tvrdnjama te odgovarali na postavljena im pitanja. Za tu svrhu su se koristili Google obrasci te su studenti mogli odgovarati iskreno s obzirom na to da navedeno programsko rješenje podrazumijeva anonimnost. Podaci su prikupljani u razdoblju od 2015 do 2018 godine. Neki od dobivenih podataka uključeni su u ovu doktorsku disertaciju te su interpretirani u pojedinim odlomcima u kojima ih je bilo prikladno iznijeti. Svrha tih podataka je davanje dodatnog uvida u razmišljanja studenata koja su vezana uz određene segmente glavnog istraživanja. Važno je istaknuti da su studenti bili voljni diseminirati kratke ankete i ostalim kolegama koji ne studiraju na FER-u, ali navedenim procesima su se željeli ciljano obuhvatiti studenti Fakulteta elektrotehnike i računarstva kao tehničkog fakulteta s jakim imidžom kako bi se ostavilo prostora da se u budućim istraživanjima ciljano prikupe podaci s nekih drugih fakulteta u istom omjeru te kako bi se mogle raditi eventualne usporedbe dobivenih odgovora između točno definiranih fakulteta. Uz to, samostalno sastavljeni upitnici nisu validirani te odgovori dobiveni u

[27] http://www.unios.hr/wp-content/uploads/2017/03/Financirani-projekti-IZIP-2016-DHUMJ.pdf

istima nisu obrađivani u statističkim programskim paketima. Ti upitnici su služili za pomoćnu provjeru trenutnog stanja vezano za stečena iskustva studenata povezana s tematikom istraživanja i vezano za njihova razmišljanja. Uz to, isti mogu poslužiti kao podloga za eventualna buduća istraživanja u ovom području u kontekstu detekcije specifične tematike, pri čemu bi se ili kreirali i validirali novi ili koristili standardizirani upitnici vezani za specifična područja u akademskom okruženju (npr. promatranje afinitetea buduće radne snage vezano za odnos financijskog učinka naspram harmoniziranog timskog rada i sl.).

4.1. Sudionici

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 1107 studenata (74,8% studentica i 25,2% studenata) s različitih Sveučilišta u Hrvatskoj. Konkretno, u istraživanju je sudjelovalo 36,1% studenata sa Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, zatim 31,7% sa Sveučilišta u Zagrebu te 13,2% sa Sveučilišta u Rijeci, dok je njih 19% sa ostalih Sveučilišta u Republici Hrvatskoj, a od čega ih je najviše bilo sa Sveučilišta u Zadru.

Kada je u pitanju dobna struktura, gotovo svi studenti koji su sudjelovali u istraživanju pripadaju dobnoj skupini do 26 godina života, točnije njih 98,1%, dok ih je samo 1,9% starije od 26 godina. U istraživanju su uglavnom sudjelovali studenti prve i druge godine studija (73,6%), zatim studenti treće godine (17,1%), dok je nešto niži postotak studenata s četvrte (4,3%) i pete godine (5%) studija.

4.2. Instrumenti

Svi korišteni upitnici su prethodno validirani (Kit, 2017; Margaretić, 2016; Schaufeli, Martínez, Marques Pinto, Salanova i Bakker, 2002; Tomšić, Jerneić i Grabovac, 2014; Mael i Ashforth, 1992), a koeficijenti pouzdanosti (koeficijent unutarnje konzistencije/Cronbach alpha) utvrđeni tijekom predistraživanja bili su zadovoljavajući ($\alpha \geq .70$).

Osim pouzdanosti za svaki upitnik je konfirmatornom faktorskom analizom provjeren mjerni model koji pokazuje odnos latentnih varijabli s njihovim indikatorima (manifesnim varijablama/česticama). Pri procjeni pogodnosti mjernih modela korišteni su različiti indeksi, npr. indeksi opće pogodnosti modela: hi-kvadrat; indeksi apsolutne pogodnosti modela: standardized

root mean square residual (SRMR), adjusted Goodness of Fit Indeks (AGFI) i goodness-of-fit index (GFI); komparativni indeksi pogodnosti: comparative fit index (CFI, Tucker-Lewis index (TLI), normed-fit index (NFI) i inceremntal fit index (IFI); te indeksi prilagođeni parsimoničnosti modela: root mean square error of the approximation (RMSEA) i standardized root mean square residual index (SRMR). Referentne vrijednosti i objašnjenja korištenih indeksa pogodnosti prikazani su u *Tablici 1*, a potom slijede opisi instrumenata koji su korišteni u istraživanju.

Tablica 1 Indikatori pogodnosti modela

Indeksi pogodnosti	Napomena	Referentne vrijednosti
χ^2, ss; *p*	Procjena cjelokupnog slaganja modela s podacima. Vrijednost je osjetljiva na veličinu uzorka Broj varijabli koje je moguće mijenjati (ss) Odlično slaganje podataka s modelom na razini p>0.05 Osjetljiv na veličinu uzorka	Neznačajan χ^2
GFI (Hooper, Coughlan i Mullen, 2008)	Procjena ukupne varijance i kovarijance objašnjene modelom	≥0.95
CFI (Hu i Bentler, 1999)	Vrijednost ne ovisi o veličini uzorka	≥0.90
TLI (Byrne, 1994; Hooper i sur., 2008)	Vrijednost ne ovisi o veličini uzorka Relativno neosjetljiv na kršenje multivarijatne normalnosti Relativno neosjetljiv na metodu procjene parametara Osjetljiv na lošu specifikaciju modela	≥0.90
SRMR (Hu i Bentler, 1999)	Pogodan za korištenje ako sve čestice upitnika nisu u istom rangu (neke su 1-5, a neke 0-6 i sl.)	≤0.08
RMSEA (Browne i Cudeck, 1993)	Odlična pogodnost (0.00 – 0.05), Dobra pogodnost (0.05 – 0.08), Osrednja pogodnost(0.08 – 0.10), Loša pogodnost (> 0.10).	≤0.08

4.2.1. Sociodemografski upitnik

Pitanja vezana uz sociodemografske podatke odnosila su se na dob (od sudionika se tražilo da sami upišu svoju dob); spol (*M ili Ž*); Sveučilište na kojem osoba studira (od sudionika se tražilo da sami upišu naziv Sveučilišta na kojem studiraju); naziv studijskog programa (od sudionika se tražilo da sami upišu naziv studijskog programa); razinu studija (*Preddiplomski studij, Diplomski studij, Poslijediplomski stručni studij, Poslijediplomski doktorski studij, Drugo (molimo, precizirajte*); broj semestra kojeg student trenutno pohađa (*I. __; II. __; III. __; IV. __; V. __; VI. __; VII. __; VIII. __; IX. __; X (ili više). __*).

Osim toga, od sudionika se tražilo da ukoliko znaju unesu podatke vezane uz prosjek njihovih ocjena (*Molimo, ukoliko znate, unesite: Vašu prosječnu ocjenu u protekloj akademskoj godini: __; Vašu prosječnu ocjenu na studiju: ___*) te da procijene vlastiti akademski uspjeh (*Kako biste procijenili Vaš akademski uspjeh? Izvrstan __; Vrlo dobar __; Dobar __; Dovoljan __; Slab __*). Na kraju su još bila navedena dva pitanja vezana uz radno iskustvo (*Imate li radnog iskustva (uključujući studentski posao)? Da, imam. Ne, nemam.; U slučaju odabira "Da, imam."...Koliko radnog iskustva imate? Godina: __ ; Mjeseci: __*).

4.2.2. Upitnik pravednosti profesora i kolega (Kit, 2017)

Originalni *Upitnik pravednosti profesora i kolega* se sastoji od 12 čestica podijeljenih u četiri subskale kojima se mjere (a) *distributivna pravednost profesora* (3 čestice, npr. *Moji mi profesori dodjeljuju onakve ocjene kakve sam zaslužio/la*); (b) *proceduralna pravednost profesora* (3 čestice, npr. *Moji su profesori definirali jasne i precizne kriterije vrednovanja i ocjenjivanja rada studenata.*); (c) *interakcijska pravednost profesora* (3 čestice, npr. *Moji profesor vode računa o mojim osjećajima.*) i (d) *interakcijska pravednost kolega* (3 čestice, npr. *Moji me kolege s godine poštuju.*). Zadatak sudionika je da procijene slaganje za svaku pojedinu tvrdnju na skali Likertovog tipa od pet stupnjeva (*1 = Potpuno se ne slažem; 5 = Potpuno se slažem*). Ukupni rezultat formira se kao prosječna vrijednost procjena svih čestica pojedine subskale, pri čemu viši rezultati upućuju na viši doživljaj interakcijske pravednosti profesora, odnosno kolega. Konfirmatornom faktorskom analizom utvrđeno je postojanje četiriju faktora (Kit, 2017).

Uz navedeno, kako se u radu (Kit, 2017) radilo o skraćivanju upitnika (s početnih 46 na trenutnih 12 čestica), provedena je i provjera valjanosti upitnika. U ranijim istraživanjima koja su uključivala skraćivanje originalnih upitnika kroz slične postupke uspoređivani su koeficijenti unutarnje konzistencije subskala preliminarne i konačne verzije upitnika (npr. Yarkoni, 2010; Gosling, Rentfrow i Swann Jr., 2003; Nenkov i sur., 2008), tako su i kod provjere valjanosti ovog upitnika iste uzete u obzir (Kit, 2017). Napravljena je usporedba preliminarne i skraćene verzije upitnika te je koeficijent unutarnje konzistencije Cronbach α iznosio za mjeru IPP .86, a za IPK .85, točnije bile su vidljive nešto niže vrijednosti za skraćenu verziju upitnika (Kit, 2017). S obzirom na to da Cronbach α podcjenjuje pouzdanost kratkih skala (Osburn, 2000) nešto niži koeficijenti za skraćenu verziju su bili očekivani te su kao takvi bili zadovoljavajući (Kit, 2017). Po uzoru na prethodna istraživanja (Krupić i Ručević, 2014; Mihić, Sokić, Samac i Ignjatović, 2014) te u svrhu dodatne provjere pouzdanosti skraćene verzije upitnika, Kit (2017) je napravila i izračun korelacija između istih subskala preliminarne i konačne verzije te su dobivene visoke korelacije ($r = .85$ za IPP, $r = .87$ za IPK; $p < .01$). Visoke korelacije upućuju na to da proces skraćivanja upitnika nije narušio njegovu konstruktu valjanosti (Mihić i sur., 2014).

U ovom istraživanju korištene su dvije subskale *Upitnika pravednosti profesora i kolega*, odnosno ona kojom se mjeri interakcijska pravednost nastavnika te ona kojom se mjeri interakcijska pravednost kolega. Konfirmatornom faktorskom analizom utvrđeno je zadovoljavajuće slaganje modela s podacima [χ^2 (ss = 8, N =1107) = 11.44, p = .178; CFI = .99; TLI = .99; NFI = .99; IFI = .99; GFI=.99; AGFI=.99; RMSEA = .02; SRMR=.0135]. Korelacija dvaju faktora, odnosno dviju subskala je .19 te su sva faktorska zasićenja statistički značajna i kreću se od .82 do .91.

U ranijem istraživanju pouzdanost subskala mjerena koeficijentom tipa unutarnje konzistencije Cronbach alpha za interakcijsku pravednost profesora je zadovoljavajuća te iznosi .68, a za interakcijsku pravednost kolega, odnosno studenata .78 (Kit, 2017). U ovom istraživanju dobivene su više vrijednosti Cronbach α za navedene subskale, pri čemu koeficijent unutarnje pouzdanosti za subskalu kojom se mjeri interakcijska pravednost nastavnika iznosi .87, a za subskalu kojom se mjeri interakcijska pravednost kolega .92. To upućuje na dobro slaganje podataka s modelom (Nunnaly i Bernstein, 1994).

4.2.3. Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja (Margaretić, 2016)

Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja studenata (Margaretić, 2016) namijenjen je procjeni poželjnih ponašanja klijenata (studenata) prema različitim dionicima akademskog okruženja. Upitnik se sastoji od ukupno 9 čestica, podijeljenih u tri subskale te mjeri odgovorna organizacijska ponašanja studenata (a) *prema fakultetu* (3 čestice, npr. *Ponosan/ponosna sam kad predstavljam svoj fakultet u javnosti.*); (b) *nastavnicima* (3 čestice, npr. *Ponosan/na sam što učim od ovih nastavnika.*) te (c) *kolegama* (3 čestice, npr. *Kada bi na moju studijsku godinu došao novi kolega, potrudio/la bih se da se osjeća dobrodošlim.*). Zadatak sudionika je procijeniti slaganje s pojedinom tvrdnjom na skali Likertovog tipa od pet stupnjeva (*1=Potpuno se ne slažem; 5=Potpuno se slažem*). Ukupni su rezultati određeni kao prosječne vrijednosti procjena svih čestica pojedine subskale, pri čemu viši rezultati upućuju na višu razinu odgovornog organizacijskog ponašanja usmjerenog na pojedinu metu (fakultet, nastavnike, kolege).

U ovom istraživanju korištene su tri čestice kojima se mjere odgovorna organizacijska ponašanja studenata prema fakultetu. Konfirmatornom faktorskom analizom utvrđeno je zadovoljavajuće slaganje modela s podacima, a koeficijenti pogodnosti iznose CFI = 1.0; TLI = 1.0; NFI = 1.0; IFI = 1.0; GFI=1.0; AGFI=1.0. Faktorska zasićenja su statistički značajna.

U ranijim istraživanjima provjerena je pouzdanost upitnika te je Cronbach α za mjeru odgovornog organizacijskog ponašanja prema fakultetu iznosio .85, za odgovorno organizacijsko ponašanje prema nastavnicima .82 te za odgovorno organizacijsko ponašanje prema kolegama .62 (Margaretić, 2016). S obzirom na to da je ovaj upitnik nastao skraćivanjem originalne verzije *Upitnika odgovornog organizacijskog ponašanja u organizacijskom okruženju* (Lee i Allen, 2002), prilikom odabira čestica za konačnu verziju upitnika težilo se tome da čestice u što većoj mjeri zadrže osnovna sadržajna svojstva preliminarne verzije upitnika, a kao kriterij zadržavanja istih u obzir su uzete čestice s visokim faktorskim zasićenjima koja se u konačnoj verziji upitnika kreću u rasponu od .57 do .89 te su statistički značajna ($p < .01$) (Margaretić, 2017). Tro-faktorski model upitnika odgovornog organizacijskog ponašanja prema fakultetu, nastavnicima i kolegama se pokazao najpogodnijim (χ^2=157.72, SS=24, CFI=.97, TLI=.96, NFI=.97, RMSEA=.06, ACI=217.72 pri $p<.01$) (Margaretić, 2016). U radu (Margaretić, 2016) su također provjereni i koeficijenti unutarnje konzistencije subskale preliminarne i konačne verzije upitnika. Po uzoru na ranija istraživanja u kojima se također provodilo skraćivanje originalne skale sličnim postupcima (npr. Gosling, Rentfrow i Swann Jr., 2003; Nenkov, Morrin, Ward, Schwartz i Hulland, 2008), i u

ovom slučaju je provjeren koeficijente unutarnje konzistencije subskale preliminarne i konačne verzije upitnika, dok su po uzoru na ostala ranija istraživanja (npr. Krupić i Ručević, 2014; Mihić, Sokić, Samac i Ignjatović, 2014), izračunate i korelacije između istih subskala preliminarne i konačne verzije upitnika (Margaretić, 2016). Dobivene visoke korelacije ($r = .86$, $p < .01$ za odgovorno organizacijsko ponašanje prema fakultetu, $r = .81$, $p < .01$, za odgovorno organizacijsko ponašanje prema nastavnicima, $r = .84$, $p < .01$ za odgovorno organizacijsko ponašanje prema kolegama) upućuju na to da skraćivanje upitnika nije dovelo do narušavanja konstrukta valjanosti istog (Margaretić, 2018; Mihić i sur., 2014). Dobivena vrijednost Cronbach α za gore navedene i u istraživanju korištene tri čestice iznosi .90, a to upućuje na dobro slaganje podataka s modelom (Nunnaly i Bernstein, 1994).

4.2.4. Upitnik radne angažiranosti studenata (Schaufeli, Martínez, Marques Pinto, Salanova i Bakker, 2002)

Skala za ispitivanje radne angažiranosti studenata izvedena je iz originalne skale za provjeru radne angažiranosti kod zaposlenika u organizaciji (UWES; Schaufeli i Bakker, 2004b). Struktura i valjanost skale za ispitivanje radne angažiranosti je kroz brojna znanstvena istraživanja vezana uz radnu angažiranost u organizacijskom okruženju provjerena mnogo puta (Fletcher i Robinson, 2014). Radna angažiranost studenata provjeravana je originalnom verzijom upitnika *UWES-S* (Schaufeli, Martínez, Marques Pinto, Salanova i Bakker, 2002), koja se sastoji od 14 čestica. S obzirom na to da se ovo istraživanje provodilo u okviru kros-kulturalnog istraživanja, ova verzija upitnika je prepoznata kao najprikladnija za takav tip istraživanja. *Upitnik radne angažiranosti studenata* sastoji se od 14 čestica koje su razvrstane po sljedećim dimenzijama: (a) *energičnost* (npr. *Kada učim osjećam da sam mentalno jak/jaka.*)*; (b) posvećenost (npr. Smatram da moj studij ima veliko značenje i svrhu.),* (c) *udubljenost* (npr. *Dok učim vrijeme leti.*). Zadatak ispitanika bio je procijeniti slaganje s pojedinom tvrdnjom na skali Likertovog tipa od sedam stupnjeva (*0 = nikad; 6 = uvijek*), a ukupni rezultat se formira kao prosječna vrijednost procjena svih čestica (14) pri čemu viši rezultat ukazuje na veću radnu angažiranost studenata.

Dobiveni rezultati vezani za slaganje s pretpostavljenim modelom ovog istraživanja upućuju na dobro slaganje podataka s postavljenim modelom [χ^2 (ss = 22, N =1107) = 35.59, p = .03; CFI=.99; TLI=.99; NFI=.99; IFI = .99; GFI=.99; AGFI=.97; RMSEA = .02; SRMR=.0091]. Sva faktorska zasićenja su statistički značajna i kreću se od .28 do .96.

U ranijim istraživanjima ova verzija upitnika provjerena je na uzorku od 1.661 studenta s područja Španjolske, Portugala i Nizozemske. Nakon prikupljenih podataka i provedene analize u svrhu provjere tro-faktorskog modela originalne verzije upitnika, utvrđeno je da se predviđeni tro-faktorski model ne slaže dobro s kriterijima slaganja u niti jednom od uzoraka (studenti s područja Španjolske, Portugala, Nizozemske), Španjolska: 17 čestica, x2= 505.80; df=116; TLI=.89; CFI=.90; RMSEA=.07; Portugal: 17 čestica, x2=616.41; df=116; TLI=.87; CFI=.89; RMSEA=.08; Nizozemska: 17 čestica, x2=473.03; df=116; TLI=.73; CFI=.77; RMSEA=.10 (Schaufeli i sur., 2002). S obzirom na navedene podatke, provjerene su čestice te su uklonjene tri koje nisu bile značajne ili su imale vrlo nisku značajnost te je formirana verzija upitnika od 14 čestica nakon čega se slaganje podataka s modelom značajno popravilo, odnosno dobivene su sljedeće vrijednosti: Španjolska 14 čestica, x2= 263.68; df=74; TLI=.93; CFI=.94; RMSEA=.06; Portugal 14 čestica, x2=453.05; df=74; TLI=.90; CFI=.92; RMSEA=.07; Nizozemska 14 čestica, x2=237.80; x2=74; df=.84; TLI=.84; CFI=.87; RMSEA=.08, koje su, uz vrlo visoke korelacije latentnih faktora upitnika od 14 čestica (u rasponu od .71 do .94) na kraju potvrdile trofaktorski model (Schaufeli i sur., 2002). Cronbach α za korištene čestice (14) u ovom istraživanju iznosi .90 te upućuje na dobro slaganje podataka s modelom (Nunnaly i Bernstein, 1994).

4.2.5. Upitnik nepoželjnog organizacijskog ponašanja studenata (Tomšić, Jerneić i Grabovac, 2014)

Za mjerenje nepoželjnog organizacijskog ponašanja studenata korišten je *Upitnik nepoželjnog organizacijskog ponašanja studenata* (Tomšić, Jerneić i Grabovac, 2014) koji ukupno sadrži 18 čestica, od čega se devet čestica odnosi na *interpersonalnu devijantnost* (npr. *Koliko ste često uništili stvari koje pripadaju nekome drugome?*), a drugih devet čestica na *organizacijsku devijantnost* (npr. *Koliko ste često došli na nastavu pod utjecajem alkohola/marihuane ili nekih drugih opijata?*). Za potrebe ovog istraživanja korišteno je devet čestica koje su vezane za *organizacijsku devijantnost.* Zadatak ispitanika bio je procijeniti slaganje s pojedinom tvrdnjom na skali Likertovog tipa od pet stupnjeva (*1=Nikad; 5=Svaki tjedan*) vezano za učestalost uključivanja u različite oblike ponašanja, koja se nepoželjno odražavaju na fakultet ili pojedince unutar fakulteta. Ukupni rezultat određen je kao prosječna vrijednost procjena svih čestica, pri čemu viši rezultati upućuju na višu učestalost nepoželjnog organizacijskog ponašanja prema fakultetu odnosno pojedincima unutar fakulteta (nastavnicima i kolegama).

Slično prethodnim upitnicima, i za ovaj upitnik provjeren je mjerni model, a dobiveni indikatori slaganja [χ^2 (ss = 8, N =1107) = 32.497, p = .038; CFI = .98; TLI = .98; NFI = .97; IFI = .99; GFI=.99; AGFI=.98; RMSEA = .02; SRMR=.0221] upućuju na dobro slaganje pretpostavljenog modela s podacima. Sva faktorska zasićenja su značajna i kreću se od .23 do .67. Slični rezultati dobiveni su i u istraživanju Tomšić i sur. (2014), pouzdanost upitnika mjerena je Cronbach α koeficijentom te za cijeli upitnik iznosi .86 (.79 za skalu organizacijske devijantnosti, .83 za skalu interpersonalne devijantnosti).

4.2.6. Upitnik doživljaja imidža organizacije (Mael i Ashforth, 1992)

U svrhu mjerenja imidža fakulteta korištena je prevedena i prilagođena ranije razvijena i provjerena verzija upitnika za mjerenje doživljaja imidža organizacije (Mael i Ashforth, 1992).

Upitnik sadrži 8 čestica prilagođenih akademskom okruženju (npr. *Ljudi u mojoj zajednici imaju visoko mišljenje o mom fakultetu*). Zadatak sudionika je da procijene slaganje s pojedinom tvrdnjom na skali Likertovog tipa od pet stupnjeva (*1= Potpuno se ne slažem; 5= Potpuno se slažem*). Ukupni rezultat se formira kao prosječna vrijednost procjena svih čestica, pri čemu viši rezultat ukazuje na pozitivniji doživljaj imidža fakulteta. Za potrebe ovog istraživanja korišteno je svih osam čestica na studentskoj populaciji, a dobiveni podaci, χ^2 (ss = 6, N =1107) = 25.54, $p <$ .001; CFI = .99; TLI = .97; NFI = .99; IFI = .99; GFI=.99; AGFI=.96; RMSEA=.05; SRMR=.0199, ukazuju na dobro slaganje s pretpostavljenim modelom. Sva faktorska zasićenja su statistički značajna te se kreću od .38 do .82. U ranijim istraživanjima dobivena je pouzdanost unutarnje konzistencije Cronbach α .79 (Mael i Ashforth, 1992) što upućuje na zadovoljavajući model.

Ovaj upitnik je preveden i po prvi puta korišten na radnoj populaciji u Hrvatskoj 2017. (Zlatić, 2017). Tada je potvrđen model jedno-faktorske strukture doživljaja imidža organizacije na što upućuju sljedeći podaci: (χ^2 [df=12, N=276]= 28.65, p<.01; NC=2.39; SRMR=.05; CFI=.96; IFI=.96; TLI=.93; RMSEA=.07). Mjereno na uzorku od 276 ispitanika pouzdanost unutarnje konzistencije Cronbach α iznosi .75 što upućuje na dobru pouzdanost prilagođenog upitnika (Zlatić, 2017). Cronbach α za navedenih osam čestica korištenih u okviru istraživanja iznosi .85 te upućuje na dobro slaganje podataka s modelom (Nunnaly i Bernstein, 1994).

4.3. Postupak provedbe istraživanja

Prije provedbe istraživanja pribavljene su suglasnosti Etičkog povjerenstva Odsjeka za psihologiju Filozofskog fakulteta u Osijeku i Etičkog povjerenstva Fakulteta elektrotehnike i računarstva u Zagrebu. Istraživanje je provedeno *online* tako što je poveznica s uputama i upitnicima bila objavljena na različitim internetskim stranicama koje posjećuju studenti. Sudionici su bili upoznati s tim da je istraživanje anonimno, dobrovoljno, da mogu odustati od ispunjavanja upitnika u bilo kojem trenutku te da će se rezultati promatrati na grupnoj razini i koristiti isključivo u istraživačke svrhe. Procijenjeno trajanje istraživanja iznosilo je oko 20 minuta.

4.3.1. Obrada podataka

Prikupljeni podaci obrađeni su u SPSS (23.0) i AMOS (18.0) programskim paketima. Za provjeru hipoteza ovog istraživanja korištena je analiza traga (*engl. path analysis).* Analiza traga predstavlja skup statističkih postupaka kojima se ispituju odnosi među opaženim (manifesnim) varijablama.

4.3.2. Postupak obrade podataka

Kao prvi korak u testiranju hipoteza provedena je korelacijska analiza, a nakon toga su odnosi među ispitivanim varijablama, kao i potencijalni medijacijski učinak istih ispitani *analizom traga* (eng. *Path Analysis*). Analiza traga, za razliku od korelacijske analize, omogućava ispitivanje relativnih doprinosa pojedinih varijabli, odnosno ispitivanje doprinosa pojedine varijable uz kontrolu efekata drugih varijabli. Općenito, analiza traga omogućava dijeljenje koeficijenta korelacije na direktne i indirektne efekte utjecaja. Uz to također, analiza traga se koristi za opisivanje direktnih djelovanja zavisnosti u skupu varijabli i obično podrazumijeva varijable koje potkrepljuju vanjski model, odnosno egzogene varijable te one koje čine unutarnji model, odnosno endogene varijable. Egzogene varijable se mogu promatrati kao čimbenici koji formiraju faktorsku analizu, odnosno kao prediktori u višestrukim regresijama. Egzogene varijable mogu polučiti izravne i neizravne (direktne i indirektne) učinke na zavisne, odnosno endogene varijable. Na endogene varijable također mogu utjecati i različiti vanjski utjecaji koji nisu povezani s postavljenim modelom u kontekstu direktne povezanosti sa njegovim postavljanjem te se takvi

utjecaju prikazuju kao mjerne pogreške u modelu (Wright, 1934). Varijable koje su bile analizirane formirane su od strane istraživača sukladno postavljenim hipotezama koje su se željele provjeriti. Analizom traga se opisuju zavisnosti između seta varijabli te se istom provjeravalo koliko određene varijable ili set varijabli doprinose zadanom kriteriju.

Cjelokupni glavni model pretpostavlja doživljaje interakcijske pravednosti od strane nastavnika i studenata (DIPN, DIPS) te doživljaj imidža fakulteta (DIF) kao prediktore, radnu angažiranost (RAS) kao medijator, dok se (ne)poželjna organizacijska ponašanja studenata (NOPS, POPS) nalaze u ulozi kriterija (vidjeti *Sliku 1*). Što se tiče svake pojedine hipoteze, situacija je sljedeća: u H1a doživljaj interakcijske pravednosti (DIPN, DIPS) je postavljen kao prediktor, dok se radna angažiranost nalazi u ulozi kriterija (vidjeti *Sliku 2*); u H1b doživljaj imidža fakulteta (DIF) je postavljen kao prediktor, a radna angažiranost kao kriterij (vidjeti *Sliku 4*); u H2, radna angažiranost (RAS) se postavlja kao prediktor, a kriteriji su poželjna i nepoželjna organizacijska ponašanja studenata (POPS, NOPS) (vidjeti *Sliku 6*); u H3a doživljaj interakcijske pravednosti (DIPN, DIPS) se nalazi u ulozi prediktora, radna angažiranost studenata (RAS) se nalazi u ulozi medijatora, a (ne)poželjna organizacijska ponašanja su postavljena kao kriterij (vidjeti *Sliku 9*); u H3b doživljaj imidža fakulteta (DIF) je postavljen kao prediktor, radna angažiranost studenata (RAS) kao medijator, dok su (ne)poželjna organizacijska ponašanja studenata u ulozi kriterija (vidjeti *Sliku 10*).

4.3.3. Rezultati

Ovo poglavlje je podijeljeno u dva dijela. U prvom dijelu prikazani su deskriptivni podaci za sve prikupljene varijable. Drugi dio se fokusira na ispitivanje odnosa među ispitivanim varijablama i to kroz (1) procjene bivarijatnih odnosa između doživljaja interakcijske pravednosti na fakultetu i radne angažiranosti, zatim između doživljaja imidža fakulteta i radne angažiranosti studenata te između radne angažiranosti studenata i (ne)poželjnih ponašanja na fakultetu, te (2) modeliranje nezavisnih/zajedničkih učinaka radne angažiranosti između odnosa doživljaja interakcijske pravednosti na fakultetu i (ne)poželjnih ponašanja studenata te između odnosa doživljaja imidža fakulteta i (ne)poželjnih ponašanja studenata.

4.4. Deskriptivna analiza

U *Tablici 2* prikazani su deskriptivni podaci svih sudionika na varijablama koje su se ispitivale u istraživanju.

Tablica 2 Deskriptivna statistika

Varijabla	Minimum	Maksimum	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
1. Doživljaj interakcijske pravednosti nastavnika (DIPN)	1.00	5.00	2.58	1.01
2. Doživljaj interakcijske pravednosti studenata (DIPS)	1.00	5.00	4.33	0.79
3. Doživljaj imidža fakulteta (DIF)	1.38	5.00	3.66	0.79
4. Radna angažiranost studenata (RAS)	1.00	6.00	3.69	0.91
5. Poželjna organizacijska ponašanja studenata (POPS)	1.00	5.00	3.91	1.05
6. Nepoželjna organizacijska ponašanja studenata (NOPS)	1.00	4.11	2.02	0.54

Kao što se može vidjeti iz *Tablice 2*, studenti su interakcijsku pravednost nastavnika procjenjivali nižom od interakcijske pravednosti studenata. Takve procjene su dobivene i u drugim istraživanjima (npr. Margaretić, 2016; Kit, 2017). Također, nepoželjna organizacijska ponašanja su procijenjena nižima u odnosu na poželjna organizacijska ponašanja, pri čemu neki od razloga za takve rezultate mogu biti niska prevalencija ili činjenica da su se studenti skloniji prikazivati u boljem svijetlu u odnosu na stvarno stanje stvari te zbog toga nisu davali u potpunosti iskrene odgovore na pitanja vezana uz nepoželjne oblike organizacijskih ponašanja. Točnije, može se pretpostaviti da studenti nisu skloni isticati svoja nepoželjna ponašanja te se stoga nisu u potpunosti iskreno izjasnili, već su se izjasnili u skladu sa socijalno poželjnim ponašanjima. Kada je u pitanju doživljaj imidža fakulteta, studenti su isti procjenjivali uglavnom u pozitivnom kontekstu. Također, to se može vidjeti i u nekim drugim istraživanjima (npr. Zlatić, 2017) u kojima

su se procjene zaposlenika vezane uz imidž organizacije u kojoj su zaposleni pokazale uglavnom kao pozitivne.

4.5. Testiranje hipoteza

Niže slijedi opis provedenih postupaka vezano za testiranje hipoteza, odnosno testiranje odnosa između postavljenih i promatranih varijabli.

4.5.1. Odnosi među ispitivanim varijablama

Kao prvi korak u testiranju postavljenih hipoteza, izračunate su korelacije među ispitivanim varijablama. Rezultati su prikazani u *Tablici 3*.

Tablica 3 Interkorelacije među ispitivanim varijablama

	2.	3.	4.	5.	6.
1. Doživljaj interakcijske pravednosti nastavnika (DIPN)	.17***	.11***	.39***	.32***	-.14***
2. Doživljaj interakcijske pravednosti studenata (DIPS)	—	.19***	.19***	.23***	-.10**
3. Doživljaj imidža fakulteta (DIF)		—	.30***	.34***	.06*
4. Radna angažiranost studenata (RAS)			—	.50***	-.18***
5. Poželjna organizacijska ponašanja studenata (POPS)				—	-.11***
6. Nepoželjna organizacijska ponašanja studenata (NOPS)					—

Legenda. *p<.05; **p< .01; ***p<.001

Iz *Tablice 3* vidljivo je da su sve povezanosti među varijablama značajne najmanje na razini rizika od 5%. Što se tiče prediktora, doživljaji interakcijske pravednosti nastavnika i interakcijske

pravednosti od strane studenata, kao i doživljaj imidža fakulteta, značajno su i pozitivno povezani s medijatorom, odnosno s radnom angažiranošću studenata. Pri tome najveću korelaciju s medijatorom ima doživljaj interakcijske pravednosti nastavnika, zatim imidž fakulteta te na kraju doživljaj interakcijske pravednosti od strane studenata. Općenito studenti koji su doživljaj interakcijske pravednosti od strane nastavnika i studenata procjenjivali višima, su u prosjeku, izvještavali i o višim razinama radne angažiranosti, kao i o poželjnijim organizacijskim ponašanjima. Slično tome, doživljaji interakcijske pravednosti i nastavnika i studenata bili su značajno, iako nisko, povezani s doživljajem imidža fakulteta. Pri tome treba napomenuti da je doživljaj interakcijske pravednosti studenata nešto jače povezan s doživljajem imidža fakulteta u odnosu na doživljaj interakcijske pravednosti nastavnika.

Nadalje, utvrđena je i značajna povezanost svih prediktora s kriterijima, odnosno poželjnim i nepoželjnim organizacijskim ponašanjem studenata. Povezanosti su uglavnom u skladu s očekivanjima, odnosno svi prediktori su pozitivno povezani s poželjnim organizacijskim ponašanjima. No, dok su doživljaji interakcijske pravednosti negativno povezani s nepoželjnim organizacijskim ponašanjima studenata, imidž fakulteta je pozitivno povezan s njima. Kada se radi o poželjnim organizacijskim ponašanjima najveća korelacija je utvrđena s doživljajem imidža fakulteta, dok su nepoželjna organizacijska ponašanja najviše bila povezana s doživljajem interakcijske pravednosti nastavnika. Osim toga, i povezanost medijatora, odnosno radne angažiranosti s poželjnim i nepoželjnim organizacijskim ponašanjima je u skladu s očekivanjima. Općenito, korelacije svih varijabli s nepoželjnim organizacijskim ponašanjima su manje od korelacija s poželjnim organizacijskim ponašanjima. Kao što je već navedeno u prethodnom odlomku, neki od mogućih razloga niskih korelacija su niska prevalencija nepoželjnih ponašanja među studentima općenito, kao i davanje socijalno poželjnih odgovora.

Ukupno uzevši, iz svih navedenih rezultata može se zaključiti kako između svih promatranih varijabli postoje značajni statistički odnosi. Stoga su u sljedećem koraku postavljene hipoteze te je provjerena pogodnost modela.

4.5.2. Testiranje pogodnosti modela

Prije testiranja pogodnosti modela analizom traga (metodom maksimalne vjerojatnosti), bilo je potrebno provjeriti zadovoljenost statističkih pretpostavki za takvu analizu (Cohen, J., Cohen, P., West i Alken, 2003). Prvi takav uvjet je normalitet multivarijatnih distribucija varijabli, no zbog

nemogućnosti provjere oblika multivarijatne distribucije, Kolmogorov-Smirnovljevim testom provjeren je normalitet univarijatnih distribucija svih korištenih varijabli. Prilikom vizualne provjere histograma Q-Q dijagrama pretpostavila se tendencija normalne raspodjele varijabli, ali podaci su pokazali značajno odstupanje distribucija svih varijabli od normalne krivulje. Kod većine uzoraka manja odstupanja od normalne krivulje su također značajna (Kline, 2011). S obzirom na navedeno, napravljena je dodatna provjera vrijednosti indeksa asimetričnosti i zakrivljenosti. Dobivene vrijednosti asimetričnosti (kreću se od -1.50 do 0.43) i zakrivljenosti (kreću se od -0.58 do 2.58) ne razlikuju se značajno od nulte, točnije od onih koje su karakteristične za normalnu distribuciju. Utvrđeno je da se dobivene vrijednosti nalaze u okviru prihvatljivih (za asimetričnost $\leq$ 3.0 i zakrivljenost $\leq$ 10.0) (Kline, 2011). Normalitet univarijatnih distribucija nužan je, ali ne i dovoljan za normalitet multivarijatnih distribucija. No, zbog nemogućnosti statističke provjere multivarijatnog normaliteta i činjenice da je metoda maksimalne vjerojatnosti relativno robustna s obzirom na odstupanja od istog (Cortina, Chen i Dunlap, 2001), smatra se da je pretpostavka zadovoljena. Prema tome, pretpostavljeno je da utvrđena odstupanja neće značajno utjecati na korištenje parametrijskih statističkih postupaka.

Osim toga, prije analize traga bilo je potrebno provjeriti pretpostavku o nepostojanju multikolinearnosti prediktora, čiji su pokazatelji tolerancije i VIF (faktori inflacije varijance). Ukoliko je vrijednost tolerancije manja od 0.1, odnosno vrijednost VIF veća od 10, smatra se da postoji značajna multikolinearnost (Kline, 2011). Pokazatelji multikolinearnosti prediktorskih varijabli kretali su se od 0.33 do 0.46 za toleranciju, a od 1.38 do 7.89 za VIF što ukazuje na nepostojanje problema multikolinearnosti i na pogodnost podataka za obradu analizom traga. Naposljetku, posljednja statistička pretpostavka koju je bilo nužno zadovoljiti za provedbu analize traga bio je uvjet da omjer varijanci varijabli ne smije prelaziti 1:10 (Kline, 2011). Varijance varijabli kretale su se od 1.65 do 4.36. Ukupno uzevši, sve su statističke pretpostavke za provedbu analize traga zadovoljene.

Kako bi se provjerilo slaganje postavljenog modela s podacima, korišteno je nekoliko indikatora slaganja: CFI (Comparative Fit Index), TLI (Tucker-Lewis Index), NFI (Normed-Fit Index), (Incremental Fit Indeks), GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), SRMR (Standardized Root Mean Square Residuals). Dobivene karakteristike postavljenog i testiranog modela [χ^2 (ss = 2, N =1107) = 15.538, $p < .001$; CFI = .98; TLI = .88; NFI = .98; IFI = .98; GFI=.99; AGFI=.95; RMSEA = .078; SRMR=.0299], upućuju na zadovoljavajuće slaganje modela s podacima. Granične vrijednosti

korištenih indikatora su prikazane u *Tablici 1*. Uz to, da podsjetimo, prikaz glavnog modela istraživanja se nalazi na *Slici 1*.

Vrijednost CFI =.98 ukazuje na dobro slaganje modela s podacima s obzirom na to da vrijednosti koje upućuju na zadovoljavajuće slaganje modela s podacima iznose ≥. 95 (Hooper, Coughlan i Mullen, 2008; Hu i Bentler, 1999). Vrijednosti koje za TLI (Tucker-Lewis Index) upućuju na zadovoljavajuće slaganje pretpostavljenih modela s podacima iznose ≥ .95 (Byrne, 1994; Hooper i sur., 2008). Vrijednost koja je dobivena za TLI iznosi .88 te je nešto niža od one koja je postavljena prema Byrne (1994) i Hooper i sur. (2008), ali s obzirom na dobivenu vrijednost za NFI (Normed-Fit Index) ovog modela koja iznosi .98, a koja inače ukazuje na zadovoljavajuće slaganje pretpostavljenih modela s podacima na razini ≥ .95 (Byrne, 1994; Hooper i sur., 2008), može se reći da je dobiveni TLI=.88 prikladan u kontekstu slaganja, ali na nešto nižoj razini. Također, može se pretpostaviti da je dobiveni TLI za ovaj model nešto niži zbog nešto slabijih korelacija između pojedinih varijabli u modelu. Dobivena vrijednost za IFI (Incremental Fit Indeks) =.98, također upućuje na dobro slaganje modela s podacima s obzirom na to da na zadovoljavajuće slaganje pretpostavljenih modela s podacima ukazuju vrijednosti koje iznose >.90 (Bollen, 1989). Za GFI (Goodness of Fit Index), dobivena je vrijednost .99, što upućuje na zadovoljavajuće slaganje modela s podacima jer sve vrijednosti koje su na razini >. 95 (Hooper, Coughlan i Mullen, 2008) upućuju na isto. Kada je u pitanju AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), vrijednost koja upućuju na zadovoljavajuće slaganje pretpostavljenih modela s podacima iznosi min .90 (≥ .90) (Hooper, Coughlan i Mullen, 2008), a dobivena vrijednost za ovaj model iznosi .95 te također upućuje na dobro slaganje postavljenog modela s podacima. Što se tiče indeksa RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), važno je istaknuti da najstroži kriterij koji upućuje na zadovoljavajuće slaganje pretpostavljenih modela s podacima je onaj Steigerov (2007), dok prema Browne i Cudeck (1993) vrijednosti koje se nalaze na razini <.08 također upućuju na dobro slaganje modela s podacima. Dobivena vrijednost za RMSEA iznosi .078, što upućuje na dobro slaganja modela s podacima te je dobivena vrijednost gotovo u skladu s oba navedena kriterija, odnosno malo je veća od najstrožeg Steigerovog (2007) kriterija, ali je potpuno u skladu s kriterijem postavljenim od strane Browne i Cudeck (1993). Kada je u pitanju RMSEA, također je važno naglasiti da sve vrijednosti na razini < .10 upućuju na zadovoljavajuće slaganje modela s podacima, ali što su one niže, to je podudarnost bolja. Dobivena vrijednost za SRMR (Standardized Root Mean Square Residuals) .0299, upućuje na zadovoljavajuće slaganje pretpostavljenog modela istraživanja s podacima i prema Hu i Bentler (1999) koji su kao zadovoljavajuću razinu slaganja modela s podacima postavili < .08, ali i prema Kline (2011),

Schermelleh-Engel, Moosbrugger i Müller (2003) i Iacobucci (2010) prema kojima je ona postavljena na <.05.

Dobiveni rezultati sugeriraju da pretpostavljeni model dobro pristaje te se u sljedećem koraku pristupilo testiranju relativnih doprinosa prediktora, odnosno uloge doživljaja interakcijske pravednosti od strane nastavnika i studenata i imidža fakulteta, kao i uloge medijatora, odnosno radne angažiranosti u objašnjavanju poželjnih i nepoželjnih organizacijskih ponašanja studenata.

4.5.3. Uloga interakcijske pravednosti i imidža fakulteta u radnoj angažiranosti studenata (P1)

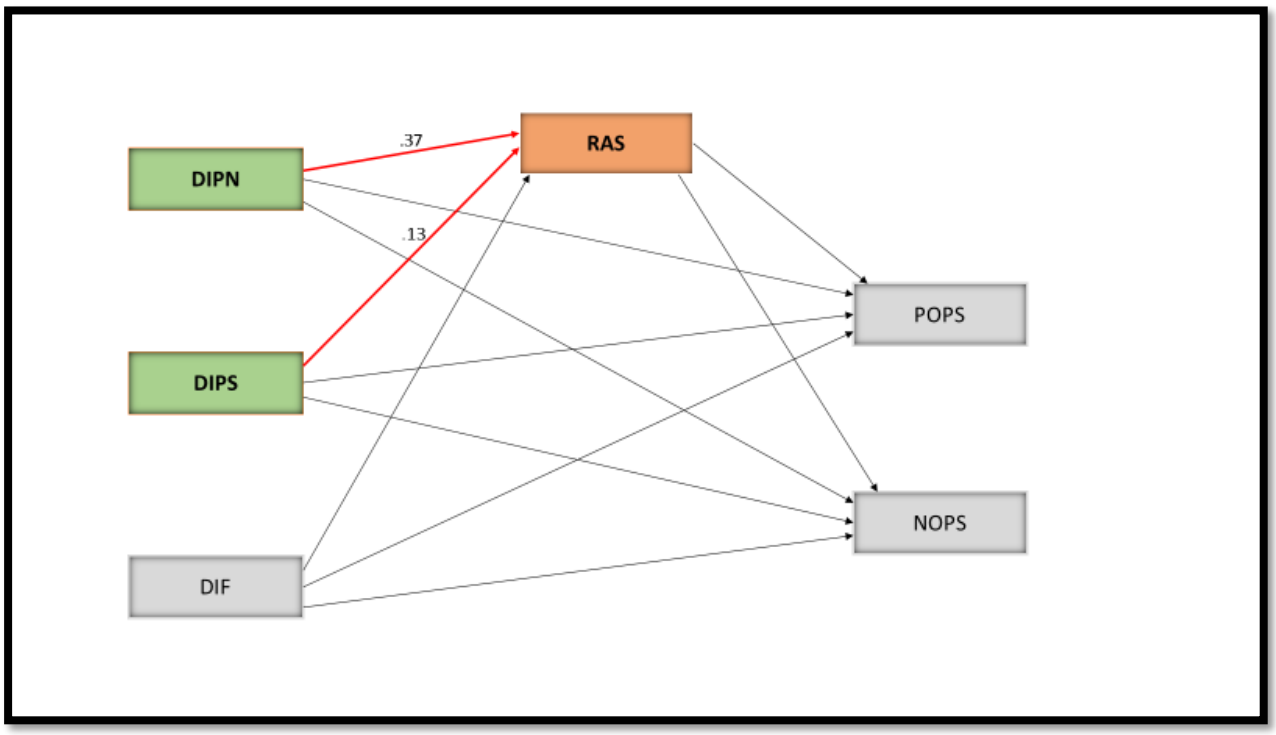
U sljedećem koraku ispitana je uloga interakcijske pravednosti i imidža fakulteta u objašnjavanju radne angažiranosti studenata (*Problem 1*). Utvrdilo se postoje li značajni statistički odnosi između promatranih varijabli. Kako bi se utvrdila jačina povezanosti između promatranih varijabli koristila se linearna korelacijska analiza pri čemu su utvrđene značajne povezanosti između promatranih varijabli (*Tablica 3*). To potvrđuju dobivene vrijednosti za Pearsonove koeficijente korelacije.

4.5.3.1. Uloga doživljaja interakcijske pravednosti u radnoj angažiranosti studenata (H1a)

Da podsjetimo, prvi problem ovog istraživanja (*Problem 1*) bio je provjeriti doprinose li doživljaji interakcijske pravednosti i od strane nastavnika i od strane studenata (npr. kolegijalno ponašanje studenata, iskazivanje međusobnog poštovanja, poštivanje od strane nastavnika i sl.) radnoj angažiranosti studenata (npr. redovito sudjelovanje u nastavi, izvršavanje radnih zadataka na vrijeme i sl.). U skladu s tim postavljena je sljedeća hipoteza (H1a): *Doživljaj interakcijske pravednosti na fakultetu pozitivno doprinosi radnoj angažiranosti studenata.*

Kako bi se provjerio pretpostavljeni odnos, u istraživanju su korišteni mjerni instrumenti *Upitnik pravednosti profesora i kolega* (Kit, 2017) i *Upitnik radne angažiranosti studenata* (UWES-S, Schaufeli i sur., 2002). Ispitivani model prikazan je na *Slici 2.*

Slika 2 Dijagram puta sa standardiziranim regresijskim koeficijentima za varijable promatrane u H1a



Legenda: DIPN = Doživljaj interakcijske pravednosti nastavnika; DIPS = Doživljaj interakcijske pravednosti studenata; DIF = Doživljaj imidža fakulteta; RAS = Radna angažiranost studenata; POPS = Poželjna organizacijska ponašanja studenata; NOPS = Nepoželjna organizacijska ponašanja studenata

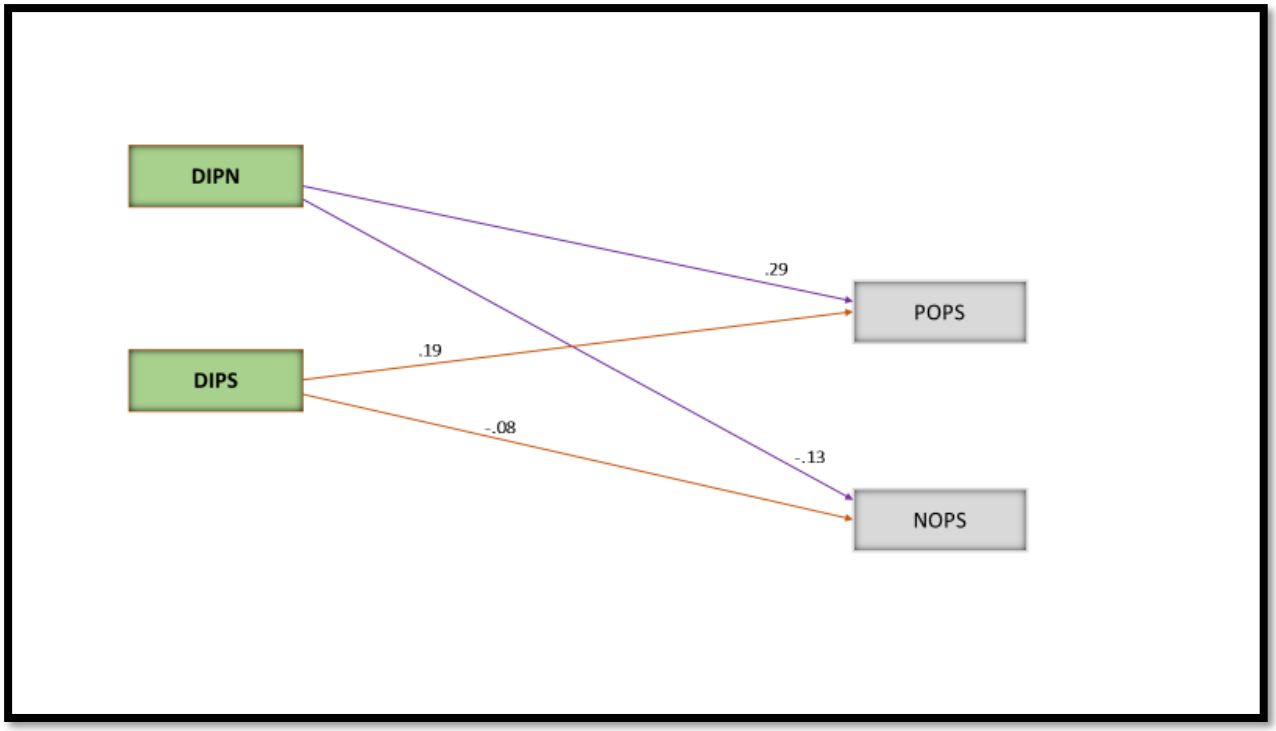
Kao što se može vidjeti na *Slici 2*, sukladno pretpostavci i rezultatima korelacijske analize, standardizirani beta koeficijenti ukazuju na pozitivan doprinos prediktora, odnosno doživljaja interakcijske pravednosti od strane nastavnika (DIPN) i od strane studenata (DIPS) radnoj angažiranosti studenata (RAS). Iako su oba odnosa značajna treba napomenuti da je doživljaj interakcijske pravednosti nastavnika jači prediktor radne angažiranosti studenata ($\beta_{DIPN/RAS} = .37$) od doživljaja interakcijske pravednosti od strane studenata ($\beta_{DIPS/RAS} = .13$).

Nadalje, vrijednosti standardiziranih regresijskih koeficijenata koje su prikazane na *Slici 2* odnose se na situaciju u kojoj se djelovanje doživljaja interakcijske pravednosti nastavnika i djelovanje doživljaja interakcijske pravednosti studenata na radnu angažiranost studenata, promatra bez djelovanja ostalih varijabli u modelu. Prema tome, te su vrijednosti različite od onih koje u obzir uzimaju istovremeno djelovanje svih varijabli, odnosno cijeli model.

Također, prilikom promatranja varijabli doživljaja interakcijske pravednosti nastavnika i doživljaja interakcijske pravednosti studenata, ispitan je i njihov direktan učinak na poželjna i nepoželjna organizacijska ponašanja studenata (bez uključenih djelovanja ostalih varijabli),

odnosno u kontekstu promatranja modela, ispitan je direktan efekt prediktora na kriterije (vidjeti *Sliku 3*).

Slika 3 Direktni učinci doživljaja interakcijske pravednosti na organizacijska ponašanja studenata



Legenda: DIPN = Doživljaj interakcijske pravednosti nastavnika; DIPS = Doživljaj interakcijske pravednosti studenata; POPS = Poželjna organizacijska ponašanja studenata; NOPS = Nepoželjna organizacijska ponašanja studenata

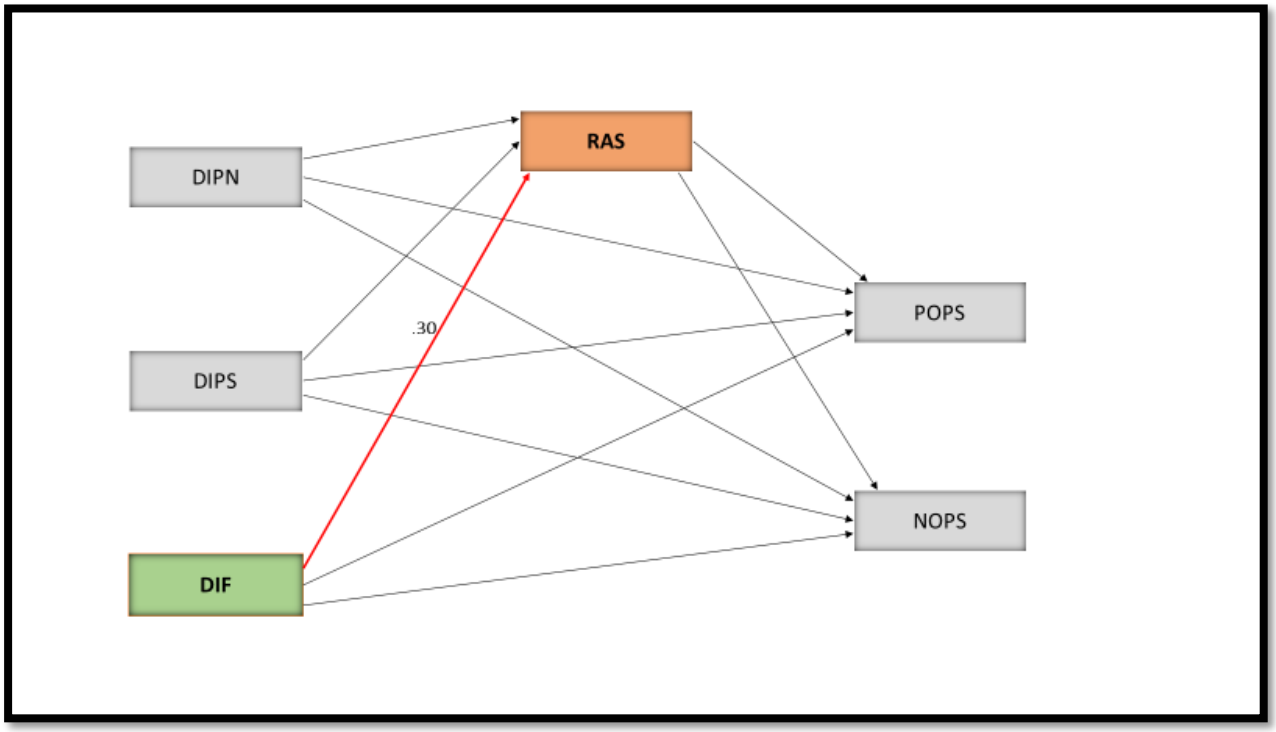
Pri tome je utvrđeno da su doživljaji interakcijske pravednosti i od strane nastavnika, i od strane studenata, pozitivno povezani sa poželjnim organizacijskim ponašanjima studenata te negativno povezani sa nepoželjnim organizacijskim ponašanjima studenata ($\beta_{DIPN/POPS}$ = .29; $\beta_{DIPN/NOPS}$ = -.13; $\beta_{DIPS/POPS}$ = .19; $\beta_{DIPS/NOPS}$ = -.08).

Dobiveni rezultati su u skladu s korelacijskom analizom (vidjeti *Tablicu 3*). Promatranje učinaka navedenih varijabli podrazumijeva korake koji su prema metodi Barona i Kennyja (1986) potrebni za ispitivanje medijacijskih odnosa (vidjeti *Sliku 7*). Ukupno uzevši, hipoteza H1a je potvrđena.

4.5.3.2. Uloga doživljaja imidža fakulteta u pozitivnom doprinosu na radnu angažiranost studenata (H1b)

Sukladno postavljenom *Problemu 1*, trebao se provjeriti i doprinos doživljaja imidža fakulteta u objašnjenju radne angažiranosti studenata pri čemu je postavljena hipoteza H1b: *Doživljaj imidža fakulteta pozitivno doprinosi radnoj angažiranosti studenata.* Doživljaj imidža fakulteta (DIF) se odnosi na to kako studenti procjenjuju imidž fakulteta na kojem studiraju te se prema tome željelo provjeriti kakav utjecaj doživljeni imidž ima na njihovu radnu angažiranost. Kako bi se provjerio pretpostavljeni odnos između doživljaja imidža fakulteta i radne angažiranosti studenata u istraživanju su se koristili *Upitnik imidža fakulteta* (Mael i Ashforth, 1992) i *Upitnik radne angažiranosti studenata* (UWES-S, Schaufeli i sur., 2002). Ispitivani model prikazan je na *Slici 4.*

Slika 4 Dijagram puta sa standardiziranim regresijskim koeficijentima za varijable promatrane u H1b

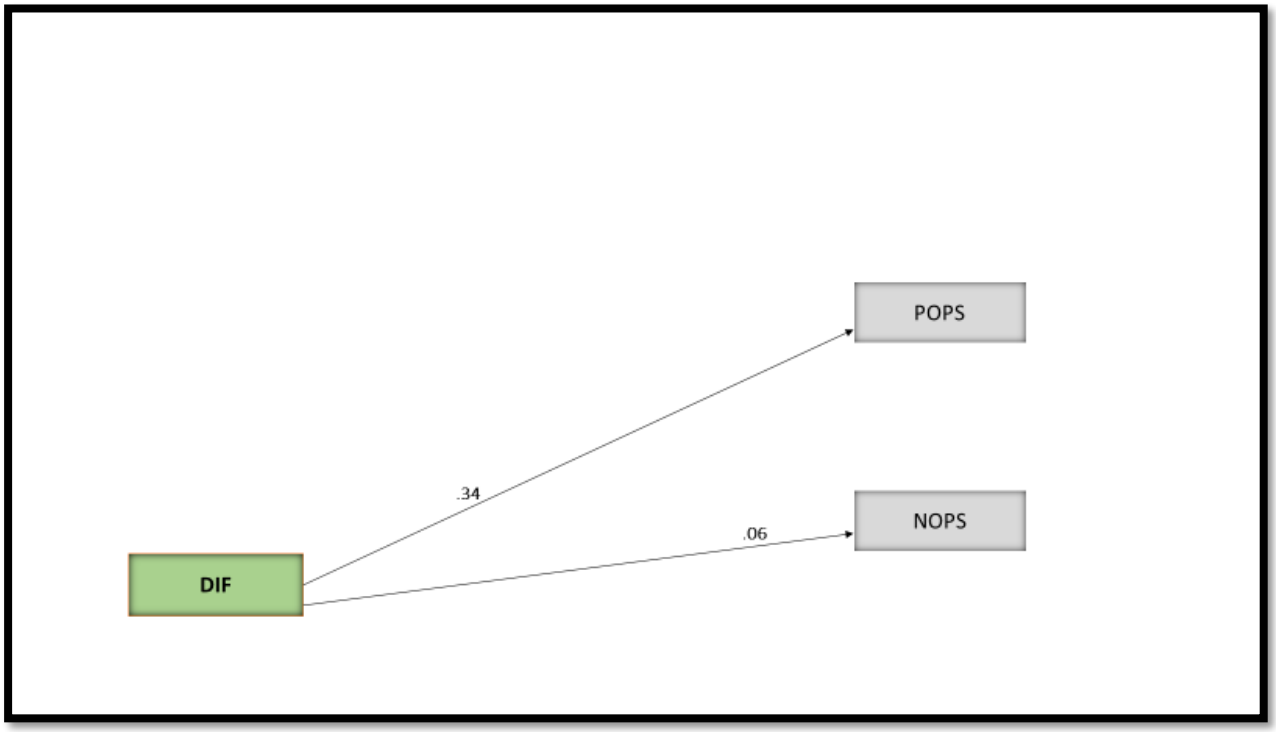


Legenda: DIPN = Doživljaj interakcijske pravednosti nastavnika; DIPS = Doživljaj interakcijske pravednosti studenata; DIF = Doživljaj imidža fakulteta; RAS = Radna angažiranost studenata; POPS = Poželjna organizacijska ponašanja studenata; NOPS = Nepoželjna organizacijska ponašanja studenata

Kao što se može vidjeti na *Slici 4*, a sukladno pretpostavci i rezultatima korelacijske analize, standardizirani beta koeficijent ukazuje na pozitivan doprinos prediktora, odnosno doživljaja imidža fakulteta (DIF) radnoj angažiranosti studenata (RAS). Sukladno rezultatima korelacijske analize utvrđen je značajan pozitivan doprinos doživljaja imidža fakulteta na radnu angažiranost studenata. Drugim riječima, studenti koji su doživljaj imidža fakulteta procjenjivali pozitivnijim, su izvještavali i o većoj radnoj angažiranosti. Standardizirani regresijski koeficijent koji je prikazan na *Slici 4* ($\beta_{DIF/RAS}$ = .30) odnosi se na situaciju u kojoj se promatra djelovanje doživljaja imidža fakulteta na radnu angažiranost studenata bez uključenih djelovanja ostalih varijabli u modelu. Prema tome, ta je vrijednost različita od dobivene vrijednosti prilikom promatranja cijelog modela, odnosno prilikom uzimanja u obzir djelovanja svih varijabli u modelu.

Tijekom promatranja varijable doživljaja imidža fakulteta, ispitan je i njegov direktan učinak na poželjna i nepoželjna organizacijska ponašanja studenata, odnosno ispitan je direktan efekt prediktora na kriterije (vidjeti *Sliku 5*).

Slika 5 Direktni učinci doživljaja imidža fakulteta na organizacijska ponašanja studenata



Legenda: DIF = Doživljaj imidža fakulteta; POPS = Poželjna organizacijska ponašanja studenata; NOPS = Nepoželjna organizacijska ponašanja studenata

Pri tome je utvrđeno da je doživljaj imidža fakulteta direktno pozitivno povezan s poželjnim organizacijskim ponašanjima studenata ($\beta_{DIF/POPS}$ = .34), što je bilo i očekivano. Ono što nije bilo

očekivano, a dobivenim rezultatima je utvrđeno, je to da imidž direktno pozitivno djeluje i na nepoželjna organizacijska ponašanja studenata, odnosno da dobar imidž fakulteta potiče nepoželjna organizacijska ponašanja studenata ($\beta_{DIF/NOPS}$ = .06). Mogući razlozi vezani za ovo neočekivano djelovanje doživljaja imidža fakulteta na poticanje nepoželjnih organizacijskih ponašanja studenata su komentirani u *Raspravi.*

Promatranje učinaka navedenih varijabli podrazumijeva korake koji su prema metodi Barona i Kennyja (1986) potrebni za ispitivanje medijacijskih odnosa (vidjeti Sliku 8). Ukupno uzevši, hipoteza H1b je potvrđena.

4.5.4. Učinak radne angažiranosti na radna ponašanja studenata (P2)

Da podsjetimo, drugi problem (*Problem 2*) glasi: Provjeriti učinak radne angažiranosti studenata na poželjna i nepoželjna ponašanja. U skladu s postavljenim problemom ispitan je relativni doprinos radne angažiranosti studenata u objašnjenju njihovih poželjnih, odnosno nepoželjnih organizacijskih ponašanja. U skladu s rezultatima korelacijske analize (*Tablica 3*) očekivao se pozitivan odnos radne angažiranosti s poželjnim te negativan s nepoželjnim organizacijskim ponašanjima studenata. U nastavku su prikazani rezultati testiranja hipoteze 2.

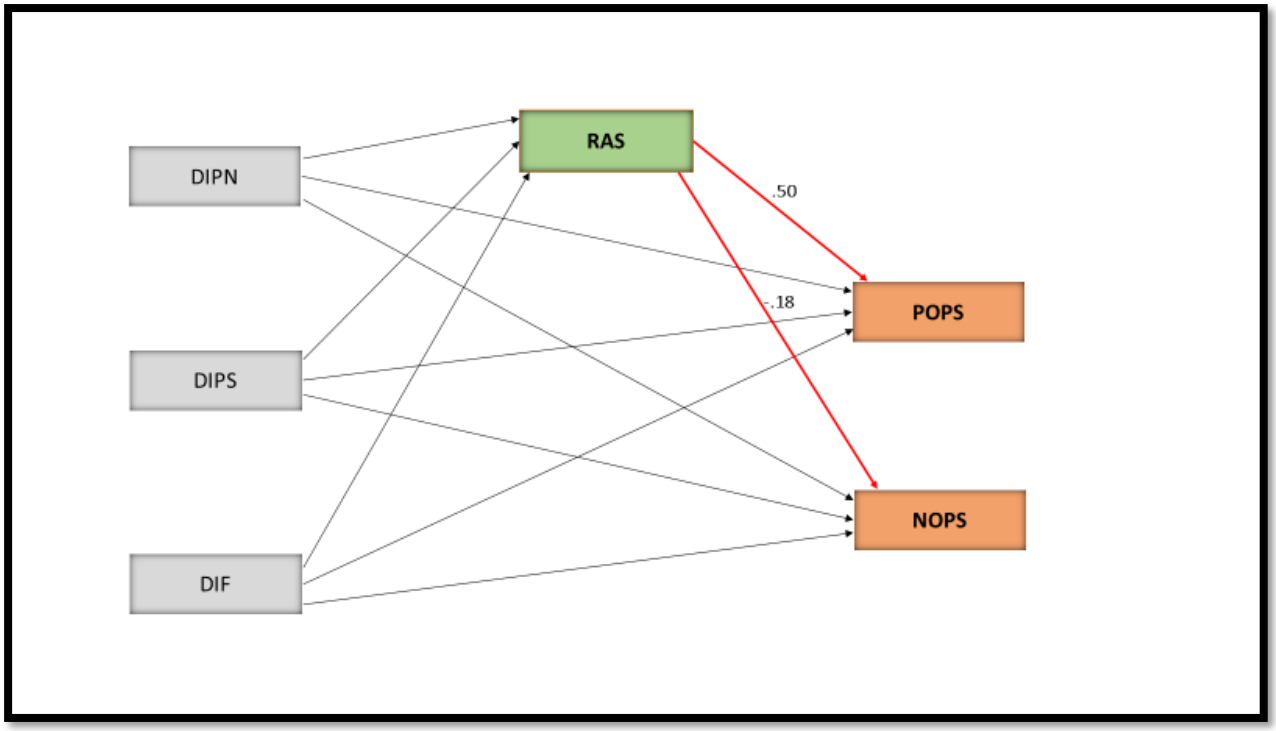
4.5.4.1. Učinak radne angažiranosti na poželjna i nepoželjna organizacijska ponašanja studenata (H2)

U skladu s *Problemom 2*, postavljena je druga hipoteza (H2) koja glasi: *Radna angažiranost studenata povećava učestalost poželjnih, a smanjuje učestalost nepoželjnih ponašanja studenata prema dionicima akademskog okruženja (fakultetu, nastavnicima te kolegama).*

Radna angažiranost studenata ovdje podrazumijeva intenzivno ulaganje energije od strane studenata u proces studiranja (npr. ulaganje energije u učenje, aktivno slušanje na predavanjima, aktivno sudjelovanje u studentskim obavezama i sl.), dok poželjna organizacijska ponašanja podrazumijevaju odgovorna organizacijska ponašanja koja nisu kao takva nametnuta, već se pojedinci, odnosno studenti ponašaju tako jer sami to žele (npr. međusobno pomaganje u učenju, savjesno ponašanje prema svojim obavezama, korektno ponašanje prema drugima, izražavanje poštovanja prema nastavnicima i kolegama i sl.). Za razliku od poželjnih, nepoželjna

organizacijska ponašanja studenata podrazumijevaju namjerna ponašanja kojima se krše određene zadane norme (npr. namjerno i neopravdano izostajanje s predavanja, izražavanje nepoštovanja prema nastavnicima i kolegama, dolazak na fakultet u alkoholiziranom stanju i sl.). Kako bi se provjerio postavljeni odnos, u istraživanju su korišteni sljedeći mjerni instrumenti: *Upitnik radne angažiranosti studenata* (Schaufeli, Martínez, Marques Pinto, Salanova i Bakker, 2002), *Upitnik nepoželjnog organizacijskog ponašanja studenata* (Tomšić, Jerneić i Grabovac, 2014) i *Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja* (Margaretić, 2016). Na *Slici 6* su prikazani dobiveni rezultati standardiziranih regresijskih pokazatelja za postavljenu H2. U skladu s očekivanjima, vidljivo je da radna angažiranost studenata direktno pozitivno doprinosi poželjnim organizacijskim ponašanjima studenata, odnosno povećava njihovu učestalost ($\beta_{RAS/POPS}$ = .50) te negativno djeluje na nepoželjna organizacijska ponašanja studenata, odnosno smanjuje njihovu učestalost ($\beta_{RAS/NOPS}$ = -.18). Ukupno uzevši, i ova hipoteza (H2) je potvrđena.

Slika 6 Dijagram puta sa standardiziranim regresijskim koeficijentima za varijable promatrane u H2



Legenda: DIPN = Doživljaj interakcijske pravednosti nastavnika; DIPS = Doživljaj interakcijske pravednosti studenata; DIF = Doživljaj imidža fakulteta; RAS = Radna angažiranost studenata; POPS = Poželjna organizacijska ponašanja studenata; NOPS = Nepoželjna organizacijska ponašanja studenata

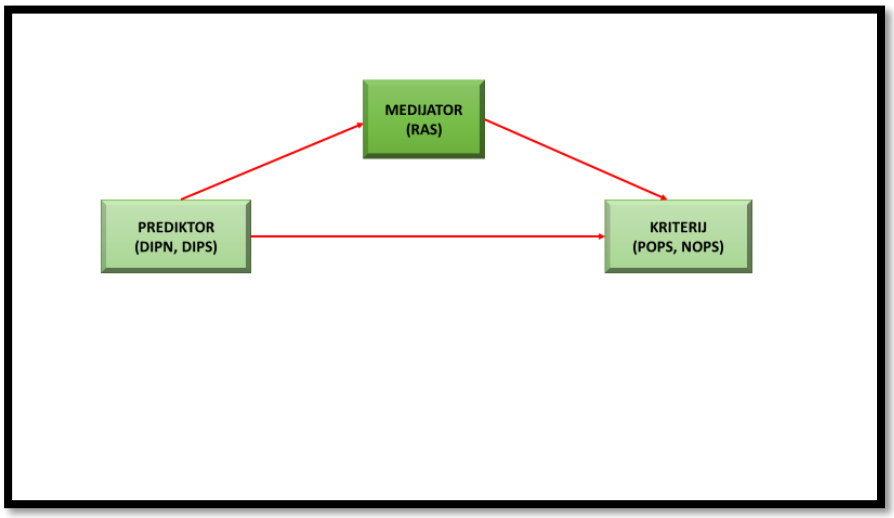
4.5.5. Medijacijska uloga radne angažiranosti (P3)

Da podsjetimo, treći problem (*Problem 3*) je glasio: Provjeriti medijacijsku ulogu radne angažiranosti u odnosu između doživljaja interakcijske pravednosti i imidža te (ne)poželjnih ponašanja.

Kako bi se ispitala uloga radne angažiranosti kao medijatora u modelu pretpostavljenih odnosa, korištena je metoda za ispitivanje medijacijskih odnosa koju su razvili Baron i Kenny (1986), a koja se sastoji od četiriju koraka, odnosno uvjeta koji moraju biti zadovoljeni kako bi se potvrdio medijacijski odnos: 1) prediktor mora značajno predviđati kriterij; 2) prediktor mora značajno predviđati medijator; 3) medijator mora značajno predviđati kriterij i 4) prediktor i medijator omogućuju predviđanje kriterija, s tim da uključivanjem medijatora u zadnji korak analize, efekt prediktora treba biti smanjen. Ako kod četvrtog uvjeta prediktor značajno ne predviđa kriterij, tada rezultati ukazuju na potpunu medijaciju, a ako je efekt prediktora smanjen, ali još uvijek značajan, riječ je o djelomičnoj medijaciji (Schrout i Bolger, 2002; Baron i Kenny, 1986; Tadić, 2005).

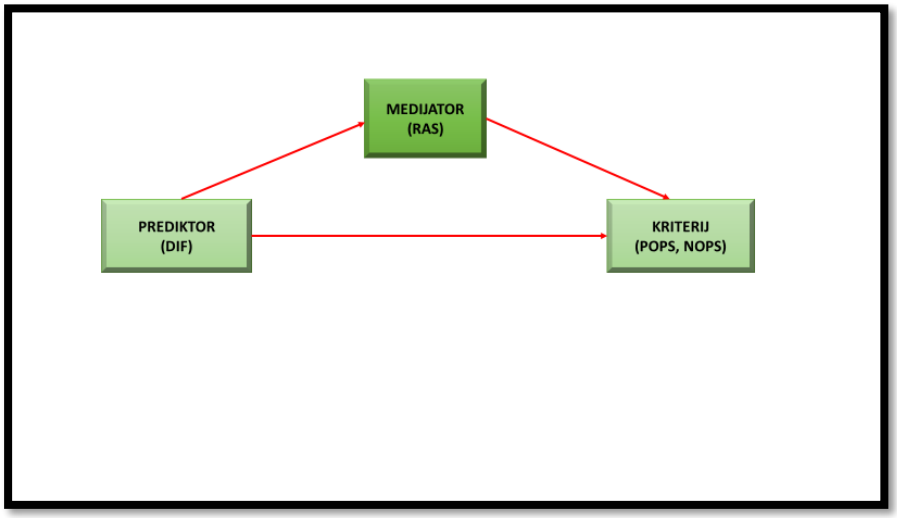
Da podsjetimo, prva tri koraka su provjerena u hipotezi 1a i hipotezi 1b te u hipotezi 2. Utvrđeni su značajni odnosi između doživljaja interakcijske pravednosti nastavnika, doživljaja interakcijske pravednosti studenata, doživljaja imidža fakulteta na poželjna organizacijska ponašanja studenata i na nepoželjna organizacijska ponašanja studenata (odnosno između prediktora i kriterija). Također je utvrđen i direktan značajni efekt doživljaja interakcijske pravednosti nastavnika i doživljaja interakcijske pravednosti studenata te doživljaja imidža fakulteta na radnu angažiranost studenata (utvrđen je direktan značajan efekt prediktora na medijator). I na kraju, radna angažiranost je značajno predviđala organizacijska ponašanja studenata (odnosno medijator je značajno predviđao kriterij). Odnosi koji su se ispitivali u sklopu *Problema 3*, a prema modelu Borana i Kennyja (1986), slikovno su prikazani na sljedećim slikama (*Slika 7 i Slika 8*).

Slika 7 Prikazani model (za H3a) medijacijskog utjecaja promatranih varijabli sukladan je modelu postavljenom od strane Borana i Kennyja (1986).



Prema hipotezi 3a (H3a) radna angažiranost (RAS) je postavljena kao medijator, doživljaj interakcijske pravednosti nastavnika i studenata (DIPN, DIPS) kao prediktor, dok su (ne)poželjna organizacijska ponašanja studenata (NOPS, POPS) postavljena kao kriterij (*Slika 7*). Isti postupak je ponovljen i za provjeru hipoteze 3b (H3b), odnosno za provjeru uloge radne angažiranosti (RAS) kao medijatora odnosa imidža fakulteta (DIF) i (ne)poželjnih organizacijskih ponašanja studenata (NOPS, POPS) (*Slika 8*).

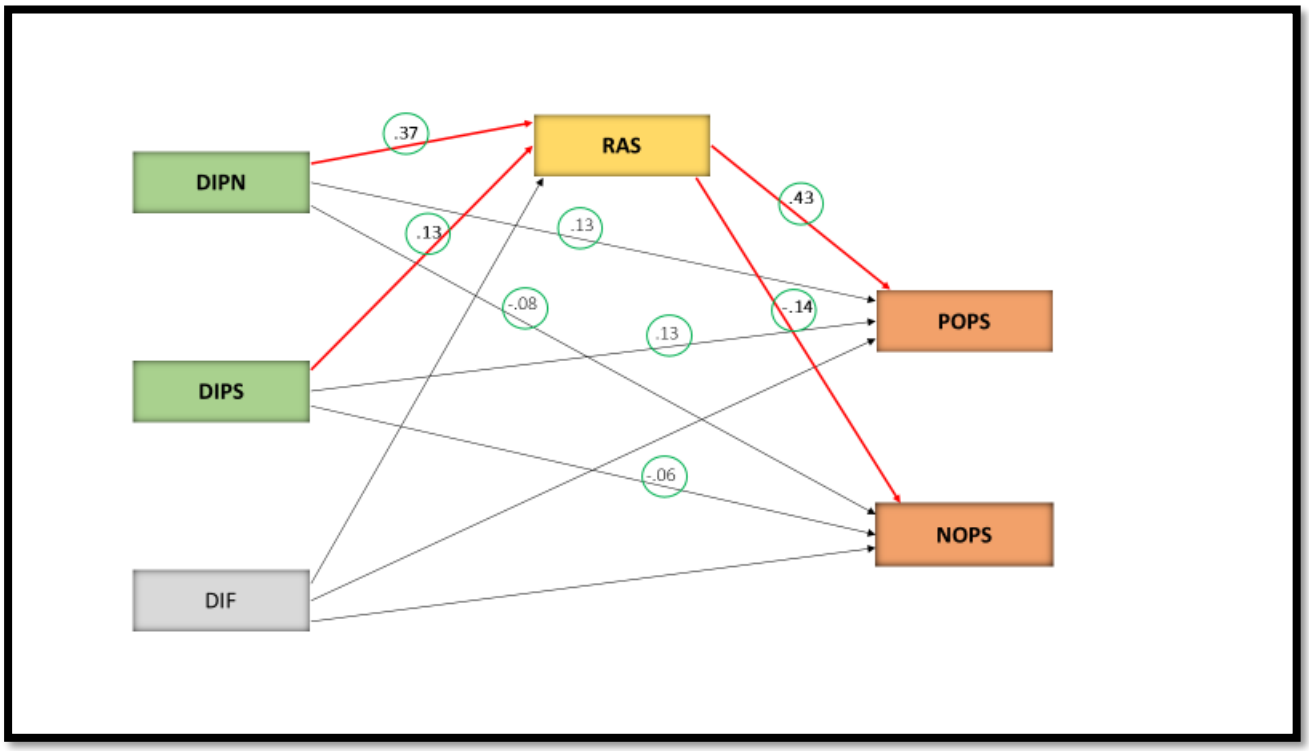
Slika 8 Prikazani model (za H3b) medijacijskog utjecaja promatranih varijabli sukladan je modelu postavljenom od strane Borana i Kennyja (1986).



4.5.5.1. Medijacijska uloga radne angažiranosti studenata između odnosa doživljaja interakcijske pravednosti i (ne)poželjnih ponašanja studenata (H3a)

U skladu s Problemom 3 postavljena je hipoteza H3a koja glasi: *Radna angažiranost studenata bit će značajni medijator odnosa doživljaja interakcijske pravednosti i (ne)poželjnih ponašanja studenata.* Dobiveni rezultati za testiranu hipotezu 3a (H3a) prikazani su na *Slici 9.*

Slika 9 Dijagram puta sa standardiziranim regresijskim koeficijentima za varijable promatrane u H3a



Legenda: DIPN = Doživljaj interakcijske pravednosti nastavnika; DIPS = Doživljaj interakcijske pravednosti studenata; DIF = Doživljaj imidža fakulteta; RAS = Radna angažiranost studenata; POPS = Poželjna organizacijska ponašanja studenata; NOPS = Nepoželjna organizacijska ponašanja studenata

Već su u prethodnim analizama ispitani odnosi između prediktora (DIPN, DIPS) i medijatora (RAS) te medijatora (RAS) i kriterija (POPS, NOPS). Da podsjetimo, doživljaji interakcijske pravednosti i od strane nastavnika i od strane studenata bili su povezani s većom radnom angažiranošću studenata, pri čemu je doživljaj pravednosti nastavnika bio jači prediktor medijatora. Slično tome, radna angažiranost studenata bila je pozitivno povezana s poželjnim, a negativno s nepoželjnim organizacijskim ponašanjima studenata, pri tome je efekt bio jači za

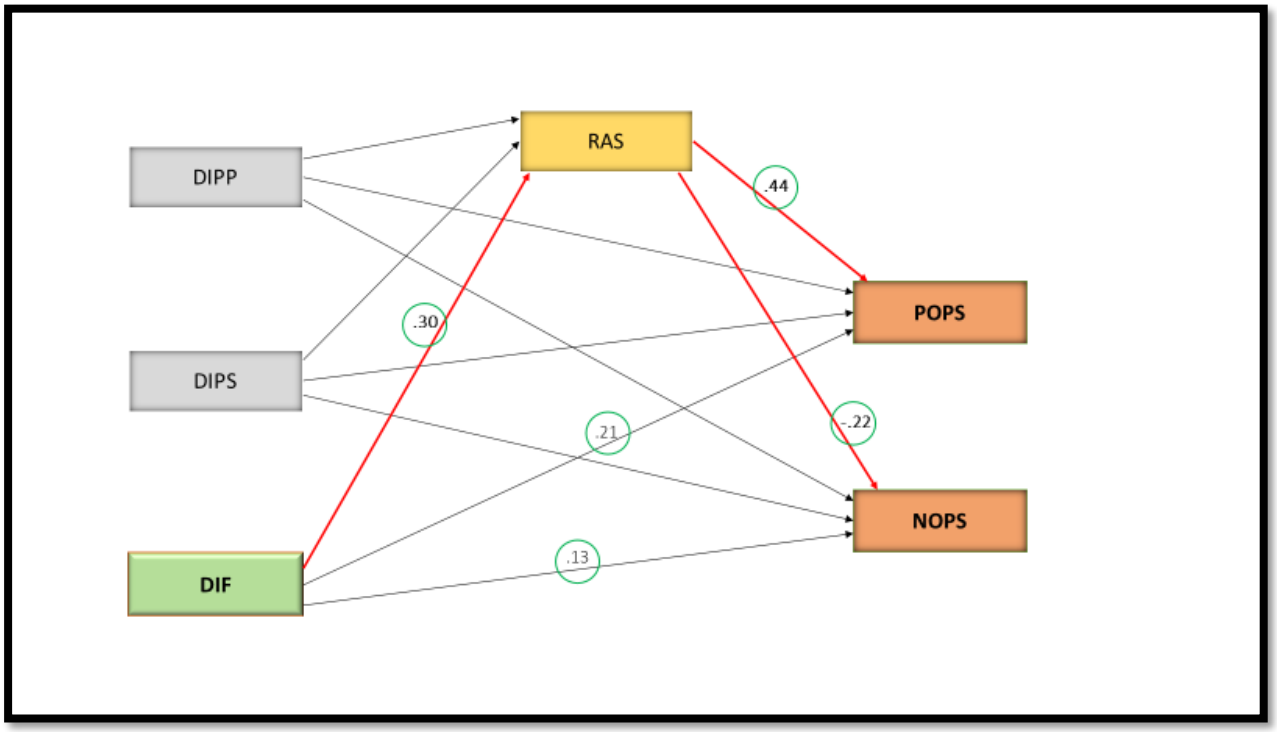
poželjna organizacijska ponašanja. S obzirom na dobivene rezultate, u sljedećem koraku u model su istovremeno uključeni prediktori (DIPN, DIPS) te medijator (RAS) kako bi se provjerilo hoće li odnos između prediktora (DIPN, DIPS) i kriterija (POPS, NOPS) i dalje ostati značajan nakon uključivanja medijatora. Kako bi *Slika 9* omogućila što jasniji prikaz dobivenih rezultata za H3a, dobiveni standardizirani regresijski pokazatelji promatranih varijabli uz medijacijski učinak radne angažiranosti studenata su zaokruženi. Ukoliko vrijednosti dobivenih standardiziranih beta koeficijenata (*Slika 9*) usporedimo s koeficijentima korelacije (*Tablica 3*) uočava se da je došlo do smanjenja beta koeficijenta doživljaja interakcijske pravednosti od strane studenata ($r = .19$ vs. $\beta = .13$). Ovi rezultati sugeriraju na to da je odnos između doživljaja interakcijske pravednosti od strane studenata i radne angažiranosti studenata djelomično posredovan nekim drugim varijablama. Do smanjenja standardiziranog beta koeficijenta u odnosu na koeficijent korelacije ($r = .50$ vs. $\beta = .43$) došlo je i kod radne angažiranosti kao prediktora poželjnih organizacijskih ponašanja. Dakle, i ovaj je odnos djelomično posredovan nekim drugim varijablama koje su uključene u ovaj model. Ovi rezultati sugeriraju na to da je ovaj odnos djelomično posredovan nepoželjnim organizacijskim ponašanjima. Dakle, i nakon uključivanja radne angažiranosti kao medijatora, odnosi doživljaja interakcijske pravednosti i organizacijskih ponašanja studenata su i dalje ostali značajni. Konkretno, veći doživljaji interakcijske pravednosti bili su povezani s više poželjnih te manje nepoželjnih organizacijski ponašanja studenata. No, veličine standardiziranih efekata navedenih odnosa su se smanjile u odnosu na veličinu koeficijenta korelacije. Prema tome, u ovom modelu je došlo do djelomične medijacije, čime je potvrđena hipoteza H3a. Iako su srednje vrijednosti poželjnih organizacijskih ponašanja bile više u odnosu na srednje vrijednosti nepoželjnih ponašanja (*Tablica 2*), zanimljivo je da su oba prediktora (DIPN, DIPS) imala slične veličine efekata na dva prethodno spomenuta kriterija (POPS, NOPS). Promotre li se direktni učinci DIPP, DIPS na POPS i NOPS (*Slika 3*), vidljivo je da se utjecaj prediktora na kriterij smanjio (*Slika 9*), što zadovoljava četvrti korak po Baronu i Kennyju (1986).

4.5.5.2. Medijacijska uloga radne angažiranosti studenata između odnosa doživljaja imidža fakulteta i (ne)poželjnih ponašanja studenata (H3b)

Postavljena je hipoteza H3b koja glasi: *Radna angažiranost studenata bit će značajni medijator odnosa doživljaja imidža organizacije (fakulteta) i (ne)poželjnih ponašanja studenata.*

Da podsjetimo, rezultati prethodnih analiza su pokazali da doživljaj imidža fakulteta (DIF) pozitivno doprinosi radnoj angažiranosti studenata (RAS). S obzirom na dobivene rezultate, u model su istovremeno uključeni i prediktor (DIF) i medijator (RAS) te se provjeravalo ima li prediktor i dalje značajan doprinos za objašnjavanje kriterija (POPS, NOPS), odnosno provjeravalo se je li se efekt prediktora (DIF) smanjio uz medijator (RAS) koji sada značajno doprinosi kriteriju (POPS, NOPS). Prikaz navedenih promatranih odnosa se nalazi na *Slici 10.* Kako bi *Slika 10* omogućila što jasniji prikaz dobivenih rezultata za H3a, dobiveni standardizirani regresijski pokazatelji promatranih varijabli uz medijacijski učinak radne angažiranosti studenata su zaokruženi.

Slika 10 Dijagram puta sa standardiziranim regresijskim koeficijentima za varijable promatrane u H3b



Legenda: DIPN = Doživljaj interakcijske pravednosti nastavnika; DIPS = Doživljaj interakcijske pravednosti studenata; DIF = Doživljaj imidža fakulteta; RAS = Radna angažiranost studenata; POPS = Poželjna organizacijska ponašanja studenata; NOPS = Nepoželjna organizacijska ponašanja studenata

Na *Slici 10* vidljivo je da je i nakon uključivanja radne angažiranosti studenata kao medijatora, imidž fakulteta i dalje ostao značajan prediktor i poželjnih i nepoželjnih organizacijskih ponašanja studenata. Kao što je već ranije istaknuto, imidž fakulteta se pokazao značajnim pozitivnim

prediktorom ne samo poželjnih, već i neočekivano, nepoželjnih organizacijskih ponašanja studenata.

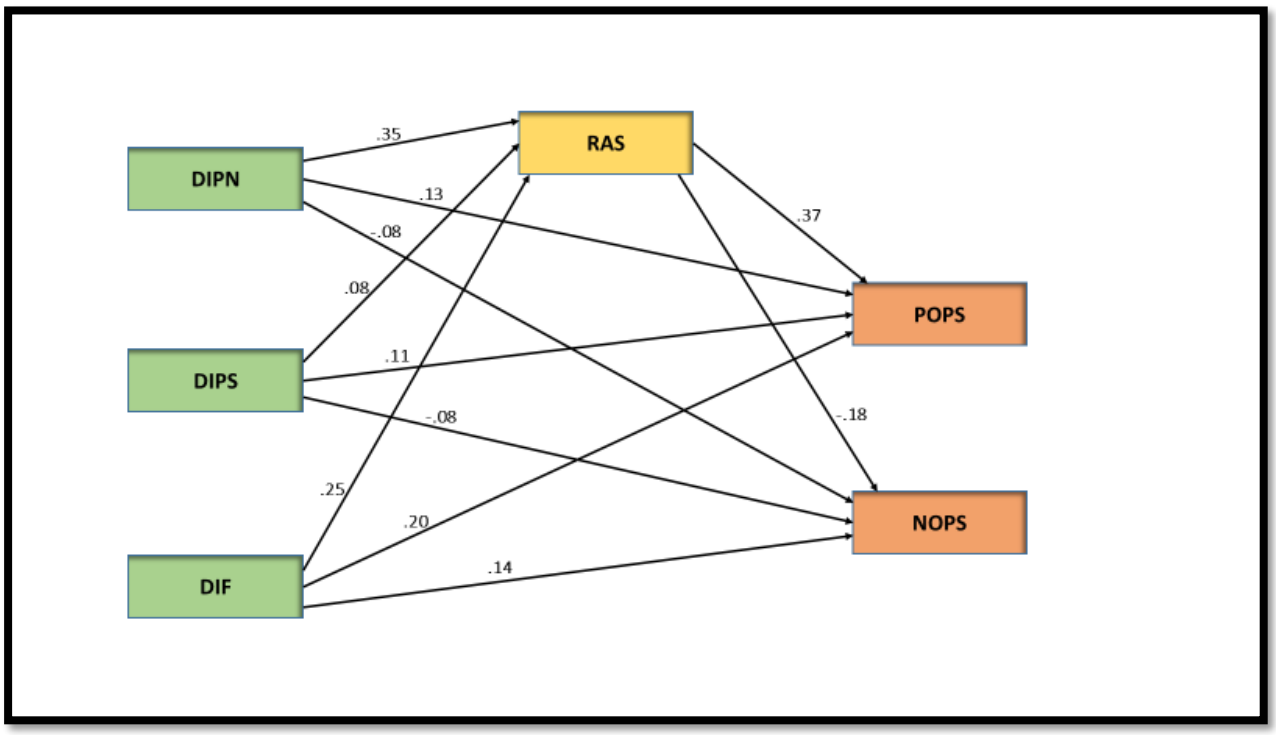
Ukoliko se vrijednosti standardiziranih regresijskih koeficijenata vezano uz odnos doživljaja imidža fakulteta i poželjnih organizacijskih ponašanja studenata usporede s koeficijentima korelacije (*Tablica 3*), može se uočiti da su oni, iako i dalje značajni, manji ($r_{DIF/POPS}$ = .34 vs. $\beta_{DIF/POPS}$ = .21), a to sugerira na postojanje djelomične medijacije. U skladu s tim, i standardizirani indirektni efekti pokazali su značajan indirektan doprinos radne angažiranosti u odnosu između doživljaja imidža fakulteta i poželjnih organizacijskih ponašanja studenata ($\beta_{DIF/RAS/POPS}$ = .09, $p < .01$). Ako se usporede koeficijenti korelacije i standardizirani beta koeficijenti za odnose između doživljaja imidža fakulteta i nepoželjnih organizacijskih ponašanja studenata ($r_{DIF/NOPS}$ = .06 vs. $\beta_{DIF/NOPS}$ = .13), može se uočiti da su oni uz to što su značajni, veći. To ukazuje opet na neočekivano pozitivno djelovanje imidža na nepoželjna organizacijska ponašanja studenata. Uz to, standardizirani indirektni efekti ukazuju na značajan indirektan odnos između doživljaja imidža fakulteta i nepoželjnih organizacijskih ponašanja studenata uz radnu angažiranost ($\beta_{DIF/RAS/NOPS}$ = -.04, $p < .01$), a to upućuje na zaključak da će u slučaju doživljaja pozitivnijeg imidža fakulteta, veća radna angažiranost utjecati na manju sklonost ka nepoželjnim ponašanjima studenata. Zaključno, dobiveni rezultati potvrdili su hipotezu 3b (H3b).

Ako se usporede veličine standardiziranih koeficijenata svih triju prediktora (*Slika 9 i Slika 10*), nakon kontrole svih odnosa među uključenim varijablama, uočava se da je imidž najjače povezan i s poželjnim i s nepoželjnim organizacijskim ponašanjima studenata. No, ukupno uzevši, radna angažiranost je najbolji prediktor organizacijskih ponašanja studenata.

4.6. Rezultati cjelokupnog modela istraživanja

Na *Slici 11* su prikazane vrijednosti standardiziranih regresijskih koeficijenata za cjelokupni model istraživanja. U ranijim opisima rezultata bili su prikazani podaci vezani uz svaku pojedinu hipotezu te sukladno tome i rezultati koji su bili vezani uz varijable promatrane za svaku hipotezu posebno. U sklopu ovog podnaslova su prikazani dobiveni rezultati prilikom istovremeno uključenih svih varijabli postavljenog modela istraživanja te u nastavku slijedi sumirani opis za cijeli model istraživanja.

Slika 11 Dijagram puta sa standardiziranim regresijskim koeficijentima za cjelokupni model istraživanja



Legenda: DIPN = Doživljaj interakcijske pravednosti nastavnika; DIPS = Doživljaj interakcijske pravednosti studenata; DIF = Doživljaj imidža fakulteta; RAS = Radna angažiranost studenata; POPS = Poželjna organizacijska ponašanja studenata; NOPS = Nepoželjna organizacijska ponašanja studenata

Ukupno uzevši, model istraživanja (*Slika 11*) upućuje na to da doživljaj studenata o interakcijskoj pravednosti njihovih nastavnika povećava učestalost poželjnih ponašanja studenata prema fakultetu direktno, ali i indirektno uslijed povećane radne angažiranosti. Uz to, doživljaj studenata o interakcijskoj pravednosti njihovih nastavnika, negativno djeluje na nepoželjna ponašanja studenata, točnije smanjuje učestalost nepoželjnih ponašanja prema fakultetu direktno, ali i indirektno, odnosno uslijed povećanja radne angažiranosti.

Kada su u pitanju međusobni odnosi među studentima, doživljaj studenata o interakcijskoj pravednosti drugih studenata, odnosno njihovih kolega, povećava učestalost poželjnih ponašanja studenata prema fakultetu direktno, ali i indirektno, uslijed povećane radne angažiranosti. Uz to, doživljaj studenata o interakcijskoj pravednosti njihovih kolega, smanjuje učestalost nepoželjnih ponašanja studenata prema fakultetu direktno, ali i indirektno, uslijed povećane radne angažiranosti.

Kada je u pitanju doživljaj imidža fakulteta, vidljivo je da isti djeluje na povećanje učestalosti poželjnih ponašanja studenata prema fakultetu direktno, ali i indirektno, uslijed povećane radne

angažiranosti. Uz to, a što nije bilo očekivano, doživljaj imidža fakulteta direktno povećava učestalost nepoželjnih ponašanja studenata prema fakultetu, odnosno dobar imidž fakulteta direktno utječe i na to da se studenti ponašanju nepoželjno. Također, iz rezultata proizlazi i to da doživljaj imidža fakulteta direktno povećava radnu angažiranost studenata, a uslijed povećane radne angažiranosti, studenti su se u manjoj mjeri skloni nepoželjno ponašati prema fakultetu. Iz toga slijedi da radna angažiranost ublažava (u ovom slučaju krajnje nepoželjne) efekte doživljaja imidža fakulteta na nepoželjna ponašanja studenata. U sljedećoj tablici (*Tablica 4*) su prikazani standardizirani indirektni efekti dobiveni za cijeli model koji su značajni uz minimalno $p<.05$.

Tablica 4 Standardizirani indirektni efekti za medijacijski učinak radne angažiranosti

	DIF	DIPS	DIPN	RAS
RAS	,000	,000	,000	,000
NOPS	-,044**	-,014*	-,061**	,000
POPS	,094**	,031*	,131*	,000

*Legenda: *p<.05; **p< .01. DIPN* = Doživljaj interakcijske pravednosti nastavnika; DIPS = Doživljaj interakcijske pravednosti studenata; DIF = Doživljaj imidža fakulteta; RAS = Radna angažiranost studenata; POPS = Poželjna organizacijska ponašanja studenata; NOPS = Nepoželjna organizacijska ponašanja studenata

5. Rasprava

Ovo je jedno od prvih istraživanja u kojem se akademsko okruženje promatra u kontekstu organizacijskog te u kojem su temeljem interdisciplinarnog pristupa istovremeno uključene i promatrane varijable vezane uz pravednost, imidž, radnu angažiranost i organizacijska ponašanja. U sljedećim odlomcima se povezuju dobiveni rezultati istraživanja i teorijska osnova, kao i rezultati nekih prijašnjih istraživanja koja su vezana za ovo područje. Time se ukazuje na moguće praktične implikacije koje u akademskom okruženju mogu poslužiti za razvoj aktivnosti čiji je cilj jačanje kapaciteta visokoškolskih ustanova u poslovnom organizacijskom kontekstu. Temeljem primjene interdisciplinarnog pristupa koji u obzir uzima poslovnu ekonomiju, organizacijsku psihologiju i komunikologiju, identificirane su varijable koje mogu poslužiti za upravljanje pozitivnim ishodima u akademskom okruženju. Da podsjetimo, te varijable su: doživljaj imidža

fakulteta, doživljaj interakcijske pravednosti, radna angažiranost i radna ponašanja studenata, odnosno poželjna organizacijska ponašanja studenata, ali i nepoželjna organizacijska ponašanja studenata u kontekstu negativnog djelovanja. Razina značajnosti varijabli uključenih u istraživanje u kontekstu pretpostavljenih direktnih i indirektnih međusobnih djelovanja potvrđena je kroz dobivene rezultate istraživanja. Prema tome, izvedena je podloga koja upućuje na kružno djelovanja promatranih varijabli u akademskom okruženju vezano uz mogućnosti njihova pozitivnog utjecaja na ostvarivanje održivosti i uspješnosti na akademskom tržištu.

5.1. Izgradnja modela temeljenog na interdisciplinarnom pristupu

Interdisciplinarni pristup istraživanja podrazumijeva uzimanje u obzir elemenata *poslovne ekonomije* kroz strateške pristupe u upravljanju, *organizacijsku psihologiju* kroz uzimanje u obzir ljudskih potencijala i njihovih djelovanja u različitim organizacijskim okruženjima koji se temelje na vlastitim doživljajima pojedinaca te *komunikologiju* kroz uzimanje u obzir zastupljenosti različitih komunikoloških aspekata u masi interakcija, koji potom ne utječu samo na imidž organizacije/fakulteta, već ih se može koristiti i u procesu strateškog upravljanja istom (vidjeti *Sliku 12*).

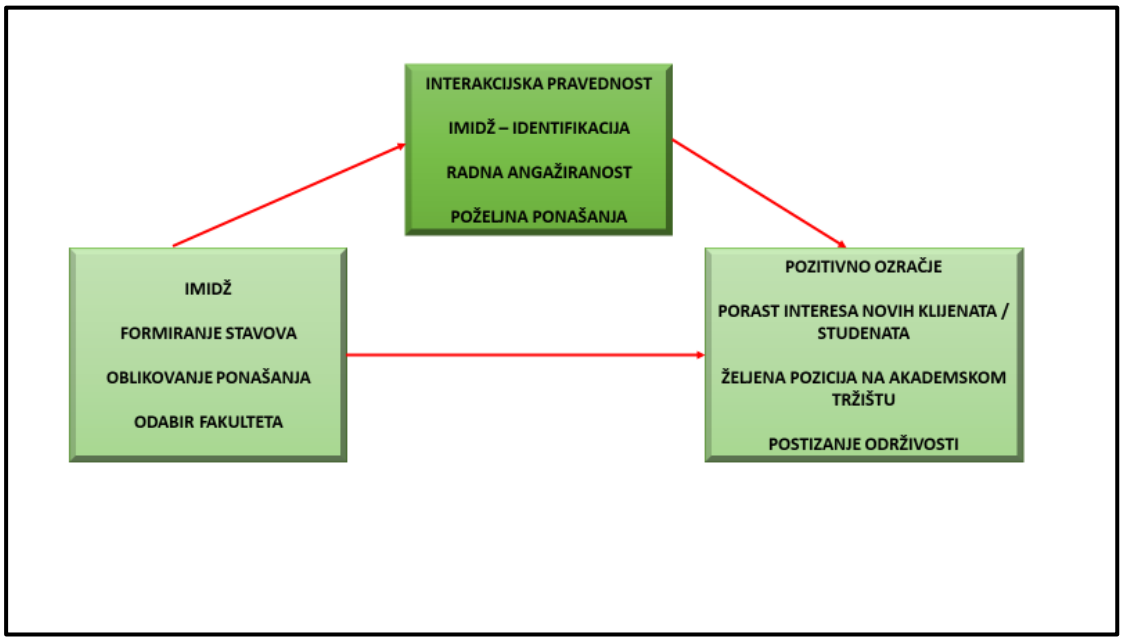
Kroz istraživanje se željelo ukazati na sličnosti koje postoje između poslovnog organizacijskog i akademskog okruženja kako bi se osvijestilo sljedeće: (a) činjenica postojanja sve jače konkurencije na akademskom tržištu i (b) mogućnosti primjene dobrih praksi iz poslovnog organizacijskog okruženja u akademskom okruženju u svrhu ostvarivanja uspjeha i postizanja održivosti visokoškolskih ustanova/fakulteta. Prema tome i sukladno dobivenim rezultatima istraživanja, važno je naglasiti sljedeće: U poslovnom organizacijskom okruženju prisutne su aktivnosti vezane za (1) *kontinuirano praćenje tržišnih promjena, strateška promišljanja* i isti takav pristup u planiranju i osmišljavanju marketinških aktivnosti koje su važne jer se njihov učinak plasira u okruženje kroz imidž organizacije. Kada je u pitanju akademsko okruženje uz uvjet da se u njemu studenti promatraju i kao klijenti i kao ljudski potencijali, nisu uočene prepreke za implementaciju navedenih aktivnosti i primjenu strateških pristupa u istima, ali su uočene brojne dobrobiti koje mogu proizaći iz takvog pristupa. U poslovnom organizacijskom okruženju se sve veći značaj pridaje (2) *prilagodbi i fleksibilnosti* kada su u pitanju tradicionalne, odnosno jake organizacijske strukture te prijelazu na *koncept učećih organizacijskih struktura.*

Karakteristike učećih organizacija koje je moguće promatrati kao temelj za osiguranje dugoročne održivosti organizacija očituju se u osobnom usavršavanju, mentalnim modelima, stvaranju zajedničke vizije, timskom učenju i sistemskom mišljenju (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth i Smith, 2003). Prema Sengeu (2001), učeća organizacija se stalno prilagođava promjenama koje se događaju u okruženju. U brzom, promjenjivom i nepredvidivom okruženju, znanje se nameće kao ključni čimbenik koji organizacijama značajno doprinosi u suočavanju s konkurencijom (Vrdoljak Raguž i sur., 2013). Tako se i svrha uvođenja učećih organizacija može promatrati kroz ostvarivanje mogućnosti za prilagodbu okruženju, jačanju sposobnosti u segmentu prilagođavanja promjenama te općenitom poticanju razvoja kroz učenje kako na individualnoj, tako i na organizacijskoj razini (Vrdoljak Raguž i sur., 2013). Može se primijetiti da je u akademskom okruženju prisutna svojevrsna tradicionalna nota u kontekstu jake organizacijske strukture koja podrazumijeva i određenu suzdržanost kada je u pitanju fleksibilnost. S druge pak strane, može se postaviti pitanje, postoji li bolje okruženje za implementaciju strategija učećih organizacija od akademskog okruženja, odnosno visokoškolskih ustanova promatranih u kontekstu poslovnih organizacija? U poslovnom organizacijskom okruženju sve je više prisutno uzimanje u obzir (3) *ljudskog faktora (klijenti, ljudski potencijali)* kao najvažnijeg elementa za ostvarivanje održivog i uspješnog poslovanja, što je vidljivo kroz praćenje njihovih potreba, implementaciju prilagodbi, različite oblike ulaganja u ljude i sl. Ključni dionici u akademskom okruženju, uz nastavnike kao zaposlenike fakulteta, odnosno svojevrsne „izvorne“ ljudske potencijale, su studenti. Već je u više navrata rečeno da studenti nisu samo klijenti fakulteta već ih je potrebno promatrati i kao dio ljudskih potencijala zbog njihove kontinuirane prisutnosti na fakultetu. Uz to, važno je osvijestiti činjenicu da studenti ne igraju samo značajnu ulogu za poslovanje fakulteta tijekom perioda njihova studiranja, već su oni i svojevrsni kontinuirani promotori fakulteta kasnije na tržištu rada. Taj efekt na imidž fakulteta koji kasnije proizlazi kroz „živu riječ“ bivših studenata je teško mjerljiv, a moguće ga je promatrati i kao efekt *nevidljive ruke*[28] Adama Smitha.

S obzirom na sve navedeno u istraživanju je pretpostavljeno kružno djelovanje promatranih varijabli koje je prikazano na sljedećoj slici (*Slika 12*).

[28] Nevidljiva ruka podrazumijeva činjenicu da čovjek prilikom djelovanja za vlastito dobro, odnosno vlastiti interes, nesvjesno djeluje i za dobrobit cijele zajednice (Smith, 1776).

Slika 12 Prikaz pretpostavljenog kružnog djelovanja promatranih varijabli u sklopu istraživanja



S obzirom na to da imidž utječe na formiranje stavova, a stavovi vode do određenog oblika ponašanja (Allport, 1954), pretpostavljeno je da će u kontekstu akademskog okruženja ta ponašanja biti manifestirana kroz odabir fakulteta. Nakon što potencijalni student odabere fakultet na kojem želi studirati te upiše isti, osim što postaje klijent tog fakulteta, student postaje i dio ljudskih potencijala fakulteta (s obzirom na to da će kontinuirano biti prisutan na fakultetu u trajanju od minimalno tri do pet, a vjerojatno i više godina). Kao klijent, a osobito kao dio ljudskih potencijala fakulteta, sudjeluje u brojnim interakcijama na fakultetu. Upravo su te interakcije prepoznate kao ključne kada je u pitanju doživljaj pravednosti. Brojna istraživanja upućuju na važnost različitih oblika doživljaja pravednosti u akademskom okruženju (Chory-Assad i Paulsel, 2004a, 2004b; Colquitt, 2001; Tata, 1999; Tyler i Caine, 1981; Cooper, Stewart i Gudykunst, 1982). Tako je i u sklopu istraživanja pretpostavljeno da će studenti, u slučaju da na fakultetu doživljavaju pravedan tretman od strane svojih nastavnika, ali i kolega, osjećati potrebu za uzvraćanjem istih, što će se posljedično reflektirati kroz njihovu radnu angažiranost i poželjne oblike ponašanja. Prema tome, očekuje se da će se u akademskom okruženju koje podrazumijeva doživljaj interakcijske pravednosti između ključnih dionika, koji posljedično doprinosi povećanju radne angažiranosti i poželjnih organizacijskih ponašanja studenata (što potvrđuju rezultati ovog istraživanja), razviti pozitivno ozračje na fakultetu. Kako se ishodište zadovoljstva nalazi se u doživljaju pravednog tretmana (Robbins i Judge, 2009), pretpostavljeno je da će studenti u takvom ozračju biti zadovoljni te da će se posljedično tome željeti identificirati sa svojim fakultetom (s

obzirom na to da fakultet koji pohađaju u tom slučaju ima dobar imidž). Kako imidž organizacije utječe i na imidž onih koji su dio te organizacije, u ovom slučaju imidž fakulteta utječe na studente koji ga pohađaju, pretpostavilo se da će studentima biti važno da fakultet na kojem studiraju zadrži dobar imidž. Prema tome, studenti će u tom slučaju biti motivirano na oblike ponašanja koji će doprinositi pozitivnom imidžu fakulteta, točnije radnoj angažiranosti i poželjnim organizacijskim ponašanjima. Uz to, treba imati u vidu da ako je okruženje u okviru kojeg studenti djeluju pozitivno, za pretpostaviti je da će i studenti biti pozitivno raspoloženi te taj pozitivizam komunicirati u okolini, vrlo često putem *žive riječi. Živa riječ* podrazumijeva nekontrolirani oblik komunikacije koji kao takav posjeduje značajnu težinu kada je u pitanju privlačenje novih klijenata, odnosno studenata na fakultet. To su informacije koje se šire iz „prve ruke“ i koje su utemeljene na vlastitim iskustvima i kao takve imaju značajnu težinu kao marketinški alat, odnosno moguće ih je promatrati kao alat za kreiranje imidža fakulteta.[29] *Živa riječ* se temelji na neformalnim razgovorima i preporukama koje iznose oni koji već koriste određeni proizvod ili uslugu (u ovom slučaju uslugu iz područja obrazovanja). S obzirom na neovisnost komunikatora, *živa riječ* se smatra vjerodostojnijom i vrjednijom u odnosu na institucionalne marketinške komunikacije (Chen, Liu i Fang, 2013). Karliček, Tomek i Križek (2010) kao primjer navode studiju koju su proveli McKinsey & Co. te prema kojoj se prodaja robe široke potrošnje u Sjedinjenim Američkim Državama u 67% slučajeva bazira na *živoj riječi*. Uz to, Karliček i sur. (2010) ističu da su neki ljudi skloniji širenju *žive riječi* u odnosu na ostale te se isti jednostavno ističu u ulozi vođa kada je u pitanju iznošenje mišljenja o nečemu. Autori također naglašavaju da se ljudi odlučuju na širenje *žive riječi* iz različitih razloga, ali da većinu potiče iskustvo stečeno tijekom korištenja nekog proizvoda ili usluge koje može podrazumijevati performanse određenog proizvoda, a u slučaju usluga, za to su zaslužni razni oblici doživljenih ponašanja. *Živa riječ* koja se temelji na vlastitom iskustvu danas se smatra kao jedna od značajnih marketinških strategija te se promatra kao značajni alat kojim se može djelovati na proces donošenja odluka od strane budućih potencijalnih konzumenata (Karliček i sur., 2010). Prema svemu navedenom, studenti se mogu promatrati i u ulozi značajnih promotora fakulteta s obzirom na njihove interakcije u okolini i širenje *žive riječi*, a detekcija faktora koji tome mogu pozitivno doprinijeti prepoznaje se kao nužna želi li se na taj način utjecati na imidž fakulteta, a pri tome i na održavanje željene pozicije istog na akademskom tržištu. Uz to, važno je osvijestiti da će studenti putem *žive riječi*, odnosno

[29] https://www.youtube.com/watch?v=594O3TP7fpc , 5.3.2019.

putem diseminacije informacija temeljenih na stečenim iskustvima, utjecati na imidž fakulteta ne samo tijekom njihova perioda studiranja, već i kasnije na tržištu rada, što je također vrlo značajno za imidž fakulteta.

5.1.1. Praktični aspekti doživljaja interakcijske pravednosti na radnu angažiranost studenata

Istraživanja koja povezuju pravednost i angažiranost u akademskom okruženju su relativno svježa. S obzirom na to te na uočene sličnosti između poslovnog organizacijskog i akademskog okruženja, postavljena pretpostavka da doživljaj interakcijske pravednosti na fakultetu pozitivno doprinosi radnoj angažiranosti studenata, temeljila se na istraživanjima koja su ranije bila provedena u poslovnom organizacijskom okruženju. Ta istraživanja upućuju na pozitivnu povezanost proceduralne i interakcijske pravednosti s radnom angažiranosti, ali uz medijacijsku ulogu povjerenja (Agarwal, 2013). Kada se radi o organizacijskom okruženju, istraživanja ukazuju na to da se organizacijska podrška i psihološki ugovor zaposlenika nalaze u ulozi medijatora pri promatranju odnosa između proceduralne pravednosti i radne angažiranosti (Biswas, Varma i Ramaswami, 2013). Neki rezultati prethodno provedenih istraživanja upućuju na to da je interakcijska pravednost najznačajniji prediktor radne angažiranosti (Hassan i Jubari, 2010), dok neka upućuju na to da je ipak doživljaj proceduralne pravednosti ključan prediktor za ostvarenje radne angažiranosti (Saks, 2006). Postoje i istraživanja koja upućuju na proceduralnu i distributivnu pravednost kao ključne u kontekstu predikcije radne angažiranosti (Strom, Sears i Kelly, 2014). Iz svega navedenog vidljivo je da postoje različiti nalazi vezani za doživljaj pravednosti u kontekstu prediktora radne angažiranosti. Uz to se svakako treba naglasiti da su stečena iskustva u komunikaciji toliko utjecajna na ljude da je upravo interakcijska pravednost predložena kao jedan od temeljnih konstrukata pravednosti (Tyler i Bies 1990). Sve navedeno, ali i uočene stvarne situacije vezane za različite oblike interakcija u akademskom okruženju, dovelo je do pretpostavke da će doživljaj interakcijske pravednosti pozitivno doprinositi radnoj angažiranosti.

U skladu s postavljenim hipotezama, utvrđeno je da doživljaj interakcijske pravednosti na fakultetu direktno i pozitivno doprinosi radnoj angažiranosti studenata (vidjeti *Sliku 11*). Drugim riječima, kada studenti doživljavaju interakcijsku pravednost od strane svojih nastavnika, raste i njihova radna angažiranost. Slično tome, doživljaj interakcijske pravednosti studenata od strane

njihovih kolega, odnosno drugih studenata (DIPS), značajno i pozitivno, iako nisko, pridonosi njihovim radnim ponašanjima (RAS), ($\beta_{DIPS/RAS}$ = .08 p < .01). Ukupno uzevši, na radnu angažiranost studenata pozitivno utječe ne samo doživljaj interakcijske pravednosti nastavnika, već i doživljaj interakcijske pravednosti drugih studenata iz okruženja, odnosno njihovih kolega.

Na to koliko je doživljaj interakcijske pravednosti značajan u akademskom okruženju, upućuju i situacije u kojima taj doživljaj izostaje. Tako se izostanak interakcijske pravednosti u odnosu nastavnika i studenta može očitovati kroz nedostatak osjetljivosti, neprikladne izjave upućene studentu, predrasudne primjedbe, raznih optužbi na račun studenta i sl. (Horan, Chory i Goodboy, 2010), pri čemu može doći i do brojnih negativnih emocija kod studenata (Berti i sur., 2010). Tako, na primjer, Horan i sur. (2010) navode osjećaj ljutnje, bol, frustraciju, stres, nemoć, gađenje, sram i sl. kao reakcije na situaciju u kojoj su studenti doživjeli nepravedni tretmana od strane nastavnika. Takvi osjećaji ne mogu nikako doprinijeti pozitivnom ozračju u akademskom okruženju, odnosno na fakultetu, a isti mogu izazvati i brojne druge negativne posljedice koje se mogu kasnije odraziti u poslovnom organizacijskom okruženju.

Također treba istaknuti da interakcijska pravednost koju student doživljava od strane nastavnika podrazumijeva pozitivnu komunikaciju koja može itekako pozitivno djelovati na eventualne ranije nastale nepoželjne ishode kao što su npr. loše ocjene ili razjašnjavanje procedura koje su do loših ocjena dovele i sl. Već je ranije u tekstu objašnjeno da osjećaj participacije (Thibaut i Walker, 1975) može pozitivno utjecati na osobu iako su ishodi proizašli za nju nepovoljni. Upravo taj interakcijski moment u kontekstu kvalitetne komunikacije pruža mogućnost participacije ključnih dionika određenog procesa. Prema tome, može se zaključiti da će se pozitivna i kvalitetna komunikacija odraziti na doživljaj interakcijske pravednosti, dok će negativna i nekvalitetna komunikacija doprinijeti doživljaju interakcijske (ne)pravednosti. Stoga se kvalitetna i pozitivna komunikacija može promatrati kao jedan od ključnih čimbenika koji će poticati takav oblik okruženja u kojem će pravedan tretman, a posljedično tome i radna angažiranost biti podrazumijevani. Okruženje u kojem studenti, a kasnije budući zaposlenici djeluju igra značajnu ulogu za poticanje ne samo radne angažiranosti, već i ostalih pozitivnih efekata.

Kako su u ovom istraživanju studenti promatrani ne samo kao klijenti fakulteta, već i kao dio ljudskih potencijala, ovdje se može povući paralela s poslovnim organizacijskim okruženjem i studente promatrati kao zaposlenike, odnosno ljudske potencijale. U tom slučaju njima je važno doživljavati pravedan tretman ne samo od nadređenih (u ovom slučaju nastavnika), već i od svojih kolega (u ovom slučaju drugih studenata), pri čemu će ih isti dodatno motivirati u segmentu njihove radne angažiranosti. Slični rezultati dobiveni su i u poslovnom organizacijskom okruženju

(npr. Hassan i Al Jubari, 2010; Judge, Thoresen, Bono i Patton, 2001; Ostroff, 1992). Pri tome treba istaknuti da se zadovoljstvo poslom svodi upravo na procjenu, točnije predodžbu o pravednim ishodima, postupcima i procedurama (Robbins i Judge 2009; Organ, 1994). Ukupno uzevši, odnosi između interakcijske pravednosti i radnih ponašanja zaposlenika podjednaki su u poslovnom organizacijskom i akademskom okruženju.

Osim toga, istraživanja pokazuju da studenti očekuju da će se ponašanja koja su doživjeli na fakultetu od strane svojih nastavnika u kontekstu autoriteta ponoviti i u organizacijskom okruženju (Farnese, Tramontano, Fida i Paciello, 2011). Stoga se nikako se ne smije zanemariti činjenica da se posljedice negativnih doživljaja u akademskom okruženju mogu odraziti kroz neetičnost, indirektnu agresivnost, osvetoljubivost i sl., odnosno kroz razne oblike nepoželjnih ponašanja u kasnijem poslovnom okruženju (Chory-Assad i Paulsel, 2004a; 2004b; Cory, 2015). U prilog ovoj pretpostavci idu i rezultati kratke ankete provedene tijekom glavnog istraživanja u kojoj su studenti trebali odgovoriti na pitanje *„Smatrate li da će se obrasci ponašanja od strane nastavnika (u kontekstu autoriteta) ponoviti i na Vašem budućem poslu (od strane nadređenih, bilo u pozitivnom ili negativnom kontekstu)?“*. Od četrdeset studenata, njih 27 je odgovorilo potvrdno, što upućuje na njihovo poimanje mogućnosti prijenosa ponašajnih obrazaca s fakulteta u poslovno okruženje u kontekstu autoriteta. Također, iako je i interakcijska pravednost od strane studenata značajan prediktor radne angažiranosti, doživljaj interakcijske pravednosti nastavnika je jači prediktor što ukazuje na važnost uloge nastavnika kako u komunikacijskom segmentu sa studentima, tako i u ponašajnom prema studentima.

Može se zaključiti da ovi odgovori ne odstupaju od gore navedenih zaključaka dobivenih u ranijim istraživanjima. Uz to, ranija istraživanja kao i ovi odgovori također upućuju na kružno djelovanje između akademskog i poslovnog organizacijskog okruženja u smislu prijenosa oblika ponašanja iz jednog okruženja u drugo. Ako studenti doživljavaju npr. nepravedan tretman od strane svojih nastavnika koji se odražava kroz razne nepoželjne interakcije, može se pretpostaviti da će im kasnije u poslovnom organizacijskom okruženju takav isti tretman biti očekivan i prihvatljiv. Uz to, može se pretpostaviti da će i sami primjenjivati takve oblike ponašanja kada se nađu u poziciji autoriteta. U obrnutom slučaju, odnosno u slučaju da su u akademskom okruženju doživljavali pravedan tretman implementiran kroz kvalitetnu komunikaciju, odnosno interakciju, može se pretpostaviti da kasnije, u slučaju doživljaja nepravednog tretmana u poslovnom organizacijskom okruženju neće doći do mirnog prihvaćanja nepogodne situacije. Uz to, može se pretpostaviti da ni sami neće implementirati nepoželjne oblike ponašanja kada se nađu u poziciji autoriteta.

Koliko su studentima važni pozitivni/harmonizirani odnosi u budućem poslovnom okruženju, potvrđuju i rezultati dobiveni iz kratkih anketa koje su u svrhu proširenja glavnog istraživanja popunjavali studenti te se ovdje koriste kao dodatna podloga za proizašle zaključke (vidjeti poglavlje *Metodologija*).

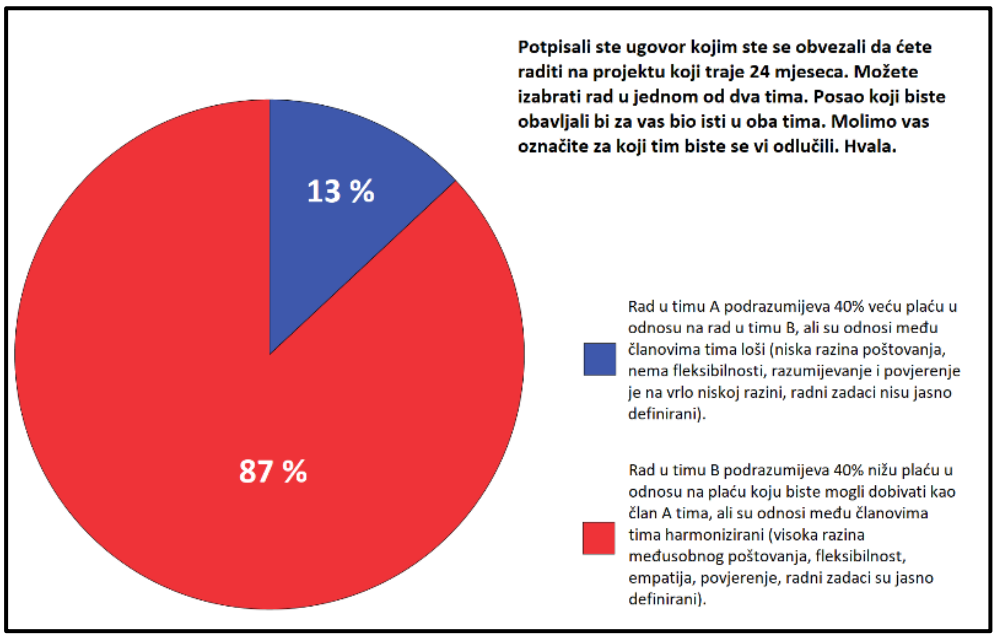
Studentima prve godine koji su 31.3.2017. bili prisutni na predavanju (N=69) te sudjelovali u vježbi koja se odnosila na upravljanje i timski rad postavljena je sljedeća situacija i pitanje[30]: *„Potpisali ste ugovor kojim ste se obvezali da ćete raditi na projektu koji traje 24 mjeseca. Možete izabrati rad u jednom od dva tima. Posao koji biste obavljali bi za vas bio isti u oba tima. Molimo vas označite za koji tim biste se vi odlučili.*

A) *Rad u timu A podrazumijeva 40% veću plaću u odnosu na rad u timu B, ali su odnosi među članovima tima loši (niska razina poštovanja, nema fleksibilnosti, razumijevanje i povjerenje je na vrlo niskoj razini, radni zadaci nisu jasno definirani).*
B) *Rad u timu B podrazumijeva 40% nižu plaću u odnosu na plaću koju biste mogli dobivati kao član A tima, ali su odnosi među članovima tima harmonizirani (visoka razina međusobnog poštovanja, fleksibilnost, empatija, povjerenje, radni zadaci su jasno definirani).“*

Na *Slici 13* su prikazani dobiveni odgovori. Zanimljivo je da je 87% studenata izjavilo da bi radije radili u timu B koji podrazumijeva 40% nižu plaću u odnosu na tim A, ali su u timu B odnosi među članovima tima harmonizirani, postoji visoka razina međusobnog poštovanja, zastupljena je fleksibilnost, empatija, povjerenje, radni zadaci su jasno definirani, dok se samo 13% studenata izjasnilo da bi se odlučili za rad u timu A koji podrazumijeva 40% višu plaću, iako su odnosi u timu A među članovima tima loši, vlada niska razina poštovanja, nema fleksibilnosti, razumijevanje i povjerenje je na vrlo niskoj razini, radni zadaci nisu jasno definirani.

[30] Vježba je izvedena u sklopu predmeta Menadžment u inženjerstvu na kojem doktorandica drži Vježbe. Vježba je odrađena 31.3.2017. Pitanje je bilo postavljeno u Google obrascu te su studentski odgovori bili anonimni. (vidjeti poglavlje Metodologija)

Slika 13 Prikaz rezultata dobivenih odgovora vezano za zadanu vježbu



Ovi odgovori su vrlo zanimljivi iz više razloga. Prvo radi se o studentima prve godine, za koje se pretpostavlja da još nemaju toliko iskustva u eventualnim studentskim poslovima, a osobito nisu iskusili rad u poslovnim organizacijama. Drugo, ovo pitanje je podrazumijevalo rad na projektu koji je vremenski definiran na 24 mjeseca, odnosno dvije godine te se podrazumijevalo da bi nakon odrađenog posla, osobe radile negdje drugdje, odnosno ne bi kontinuirano nastavile raditi u tom okruženju. Bez obzira na to, točnije na činjenicu da bi u 24 mjeseca mogli zaraditi više, ali na uštrb lošijih međuljudskih odnosa u timu, značajna većina studenata se ipak odlučila za tim koji podrazumijeva kvalitetne međuljudske odnose. Iz toga se može zaključiti da će kod budućih generacija koje će se naći u poslovnom organizacijskom okruženju, itekako važnu ulogu igrati međuljudski odnosi te da se na dobre odnose, kvalitetnu komunikaciju, fleksibilnost i jasno definirane zadatke pridaje značajna pažnja.

Detalje vezano za to bi bilo zanimljivo provjeriti kroz istraživanje koje podrazumijeva praćenje ponašanja studenata na fakultetu i kasnije tijekom njihove karijere. To je također važno osvijestiti jer odnosi koji podrazumijevaju iznad svega kvalitetnu pozitivnu komunikaciju itekako doprinose pozitivnom okruženju, a pozitivno okruženje doživljaju interakcijske pravednosti jer upravo ista podrazumijeva način prenošenja informacija i odluka, tretman pojedinca na kojeg se te odluke odnose, međusobno uvažavanje i poštovanje (Bies i Moag, 1986).

5.1.2. Praktični doprinosi imidža u radnoj angažiranosti studenata

Uključivanje varijable imidža fakulteta u kontekstu njegove prediktorske pozicije na radnu angažiranost u akademskom okruženju može se promatrati kao relativno novi pogled kada su u pitanju faktori koji utječu na radnu angažiranost studenata. Imidž je prepoznat kao jedna od važnih varijabli u akademskom okruženju u kontekstu pozitivnog resursa posla te se između ostalog željelo provjeriti utječe li on direktno na radnu angažiranost studenata. Prema tome, varijabla imidža je uvrštena u model kao prediktor radne angažiranosti studenata. Kada se govori o resursima posla, treba istaknuti da oni podrazumijevaju određene fizičke, socijalne i organizacijske aspekte posla koji kroz svoja razna djelovanja mogu pozitivno doprinijeti samom obavljanju posla (Bakker i Demerouti, 2007; Schaufeli i Bakker, 2004a).

Uz to što angažiranost zaposlenika podrazumijeva tri dimenzije (posvećenost, energičnost i zadubljenost), kod zaposlenika koji su posvećeni poslu primijećena je ne samo viša razina angažiranosti, već i viša razina identifikacije s poslom koji rade (Bakker, Schaufeli, Leiter i Taris, 2008). S obzirom na to, pretpostavilo se da imidž fakulteta može utjecati na ponašanje studenata kao resurs posla koji potiče pozitivne ishode u samom ponašanju studenata te u njihovoj radnoj angažiranosti. Percepcija organizacijskog prestiža (PEP = perceived organizational prestige) se definira kao koncept koji podrazumijeva ono u što zaposlenici vjeruju da je raširenо mišljenje o organizaciji kojoj pripadaju i temeljem kojeg se procjenjuje organizacijska reputacija i njezin prestiž, odnosno status (Sušanj Šulentić, Žnidar i Pavičić, 2017; Carmeli i Freund, 2002; Dutton i Dukerich, 1991). Provedena ranija istraživanja ukazuju na značajnu povezanost između zaposlenikova doživljaja imidža organizacije i ponašanja njezinih zaposlenika koji se nerijetko poistovjećuju s organizacijom i pretpostavljaju da ih drugi u okruženju prosuđuju prema tome kojoj organizaciji pripadaju (Dutton i sur., 1994). Iz toga očekivano proizlazi da na razvoj samopoštovanja, profiliranosti i samosvjesnosti kod pojedinaca značajnu ulogu igra imidž organizacije kojoj pojedinac pripada, odnosno u kojoj je zaposlen. Istraživači (Dutton i sur., 1994; Carmeli, Gilat i Waldman, 2007) ukazuju na to da pripadnost organizaciji čiji je imidž na visokoj razini pozitivno utječe na razvoj njihova samopoštovanja i samosvjesnosti (Dutton i sur., 1994; Carmeli i sur., 2007). Kod zaposlenika koji smatraju da je njihova organizacija u vanjskom okruženju percipirana u pozitivnom svjetlu će se to itekako odraziti na njihova vlastita pozitivna ponašanja koja će biti u skladu s elementima odgovornog organizacijskog, odnosno građanskog ponašanja (Dutton i sur., 1994), dok će u suprotnom, odnosno u slučaju u kojem zaposlenici vjeruju da je njihova organizacija percipirana u negativnom svjetlu, to imati negativne učinke na same

zaposlenike koji se potom mogu odraziti i na njihov način rada, negativno raspoloženje, a ponekad ih dovesti i do depresije (Riordan, Gatewood i Bill, 1997).

Iz svega se može zaključiti da slika koja se stvara o organizaciji, točnije njezin imidž, igra vrlo važnu ulogu ne samo u segmentu utjecaja u vanjskom okruženju za koji se, u kontekstu svrhe, može pojednostavljeno reći da se svodi na privlačenje novih i zadržavanje postojećih klijenata, već se ta uloga značajno ističe i kroz unutarnje djelovanje imidža. Točnije, efekti djelovanja imidža se reflektiraju na određene oblike ponašanja zaposlenika u organizaciji, a u ovom slučaju studenata koje se promatra kao dio ljudskih potencijala. Imidž je moguće promatrati u kontekstu njegove uloge na vanjske dionike, koji sukladno njemu oblikuju svoje mišljenje o određenom subjektu, odnosno o određenoj organizaciji, ali i u kontekstu njegove uloge koja se odražava na interne dionike kroz kreiranje njihova vlastita identiteta (Herrbach i Mignonac, 2004). Provedena istraživanja upućuju na to da su određeni elementi u organizacijskom okruženju, kao npr. pružena potpora od strane kolega, povratne informacije o obavljenom poslu, pružene mogućnosti za stjecanjem znanja i sl., pozitivno povezane s radnom angažiranosti (Bakker i Demerouti, 2008; Halbesleben, 2010; Schaufeli i Salanova, 2007). Prema tome određeni resursi posla mogu pozitivno doprinijeti radnoj angažiranosti zaposlenika. Navedeno je važno u kontekstu uključivanja imidža kao prediktora radne angažiranosti u ovom modelu s obzirom na to da je i njega moguće promatrati kao svojevrsni resurs posla, a to je vidljivo iz ranije iznesenih istraživanja koja upućuju na razne pozitivne efekte kojima imidž doprinosi u poslovnom organizacijskom segmentu (identifikacija koja vodi do poželjnih ponašanja i sl.). Kako je i predviđeno, rezultati su pokazali (*Slika 11*) da doživljaj imidža fakulteta pozitivno doprinosi radnoj angažiranosti studenata ($\beta_{DIF/RAS} = .25$, $p < .001$). S obzirom na promatranje studenata u dvostrukoj ulozi, određene pretpostavke istraživanja su temeljene na ranijim istraživanjima koja su provedena u poslovnom organizacijskom okruženju.

Kako su resursi za posao važni jer imaju značajnu ulogu u motivacijskom segmentu, odnosno može ih se promatrati kao svojevrsne motivatore za obavljanje radnih zadataka (Bakker i sur, 2008), a rezultati istraživanja su ukazali na to da doživljaj imidža fakulteta potiče radnu angažiranost studenata, tako je imidž opravdano promatran i kao svojevrsni motivator, odnosno resurs posla. Prepoznavanje imidža kao važnog resursa u akademskom okruženju temelji se i na činjenici da istraživanja ukazuju na to da će se zaposlenici ponašati kooperativno te u skladu s odgovornim organizacijskim ponašanjima u slučajevima kada smatraju da okolina doživljava njihovog poslodavca u pozitivnom svjetlu (Dutton i sur., 1994). U suprotnom može doći do različitih negativnih efekata kao npr. povećanog stresa, želje za napuštanjem organizacije i sl.

(Herrbach, Mignonac i Gatigon, 2004). Također se pokazalo da će pozitivan dojam koji okolina ima o određenoj organizaciji, utjecati i na poželjna organizacijska ponašanja od strane zaposlenika, uz napomenu da ista nisu podrazumijevana formom ili samim zahtjevima ugovora (Pekdemir i Turan, 2014).

5.1.2.1. Imidž kao resurs posla i prediktor radne angažiranosti studenata

Tijekom istraživanja studenti su promatrani u dvostrukoj ulozi, odnosno u ulozi klijenata i u ulozi ljudskih potencijala. Isto tako je pretpostavljena dvostruka mogućnost djelovanja imidža u akademskom okruženju. Njegova primarna uloga dolazi do izražaja kroz privlačenje potencijalnih studenata da studiraju upravo na određenom fakultetu, dok se kao sekundarna prepoznaje u segmentu identifikacije samih studenata s fakultetom. Kroz sekundarnu ulogu imidž doprinosi povećanoj radnoj angažiranosti i poželjnim organizacijskim ponašanjima na fakultetu. Uz to, poželjna organizacijska ponašanja se povratno/kružno mogu odraziti na imidž fakulteta kroz *živu riječ* koju će studenti, u slučaju da se identificiraju sa svojim fakultetom, u pozitivnom smislu širiti u okolini i time pozitivno doprinijeti u privlačenju novih klijenata, odnosno studenata.

U tom kontekstu, imidž se može promatrati i kao svojevrsni resurs posla u kontekstu teorije zahtjeva i resursa (Bakker i Demerouti, 2007) s obzirom na to da resursi podrazumijevaju mogućnost snižavanja razine postavljenih zahtjeva posla jer omogućavaju efikasno rješavanje tih zahtjeva. Uz to, resursi posla posljedično pozitivno utječu i na ostale segmente poslovnog, odnosno organizacijskog djelovanja kao što su: smanjenje troškova, povećanje funkcionalnosti koja vodi do jednostavnijeg rješavanja definiranih poslovnih zadataka te na osobni rast samog pojedinca koji se očituje kroz njegovo učenje i razvoj (Bakker i Demerouti, 2007; Schaufeli i Bakker, 2004a). To je važno istaknuti kao prepoznatu mogućnost pozitivnog djelovanja imidža u više aspekata u akademskom okruženju. Promatraju li se studenti u ulozi ljudskih potencijala, resursi posla se itekako nameću kao važni za učinkovito ostvarivanje njihovih radnih obaveza i zadataka. Ako zaposlenici kroz informacije iz okoline koje su vezane uz procjenu organizacije kojoj pripadaju procjenjuju i vlastitu vrijednost, točnije stvaraju određene slike o sebi, isti učinak djelovanja se može pretpostaviti i kod studenata u ulozi ljudskih potencijala fakulteta. Teorija socijalnog identiteta (Tajfel i Turner, 1979) upućuje na činjenicu da ljudi definiraju poimanje sebe kroz pripadnost specifičnoj grupi, a uz to u cilju zadovoljenja potrebe za samoodređivanjem i podizanjem razine samopoštovanja teže identifikaciji s grupom (Pratt, 1998). S obzirom na

činjenicu da su studenti uglavnom adolescenti, a u toj dobi nisu još u potpunosti formirani, može se pretpostaviti da će težnja za ostvarivanjem pripadnosti određenoj grupi, točnije u akademskom okruženju (fakultetu) biti dodano izražena. Ta spoznaja je važna u kontekstu stvaranja takvog okruženja na fakultetu koje će pružiti dobru podlogu koja će doprinijeti pozitivnoj želji za identifikacijom s fakultetom. Povezanost elemenata istraživanja (koji su prepoznati kao ključni u kontekstu njihova zajedničkog djelovanja u akademskom okruženju) tu ponovo dolazi do izražaja, a potvrđuje se i kroz dobivene rezultate istraživanja koji, između ostalog, upućuju na to da će doživljaj imidža fakulteta pozitivno doprinositi radnoj angažiranosti studenata ($\beta_{DIF/RAS} = .25$, $p < .001$), a preko radne angažiranosti imidž će također imati i pozitivan doprinos na poželjna organizacijska ponašanja studenata ($\beta_{DIF/RAS/POPS} = .09$, $p < .01$, vidjeti *Tablicu 4*).

Kada se govori o resursima posla, važno je istaknuti kako se upravo učenje (koje je jedna od temeljnih aktivnosti u akademskom okruženju) prepoznaje kao važan resurs, a odgovarajuća povratna informacija u procesu učenja dolazi do izražaja kroz svoju ulogu djelovanja na poticanje učenja, što posljedično dovodi do povećane razine sposobnosti u izvođenju radnih zadataka (Bakker i sur., 2008). Gdje se tu nalazi poveznica s imidžom? Upravo u tome da će poticajno i studentima prilagođeno akademsko okruženje koje prepoznaje elemente koji su studentima važni (pružanje kvalitetnih povratnih informacija, pravedan tretman, kvalitetna komunikacija i sl.), proizvesti takvu sliku fakulteta u okolini, odnosno njegov imidž s kojim će se i sami studenti željeti identificirati, a posljedično tome kroz svoja radna ponašanja i pozitivno doprinositi istome. Nadalje, činjenica kako je potreba za pripadanjem temeljna ljudska potreba (Maslow, 1954), pa uz to i činjenica da student provede gotovo polovicu svog budnog vremena na fakultetu, vode do pretpostavke da je potreba za pripadanjem (u ovom slučaju) fakultetu kao takva očekivano prisutna. Pripadnost se definira i kao doživljaj pojedinca kao važnog dijela određenog sustava (Anant, 1967) iz čega proizlazi i definiranje ostalih osjećaja koji igraju ulogu u razvijanju osjećaja pripadnosti kao što su osjećaju prihvaćenosti od strane drugih, osjećaj vlastite važnosti u kontekstu svrhe, odnosno vlastitih doprinosa u određenom sustavu te osjećaj sličnosti i međusobnog nadopunjavanja s drugima u okviru određene zajednice, odnosno bilo kojeg oblika sustava (Hagerty, Lynch-Sauer, Patusky, Bouwsema i Collier, 1992). Navedeno je važno zbog toga što se svaki pojedinac želi prikazati u boljem svjetlu (Paulhus, 1984). Ukoliko se uzme u obzir potreba pojedinca za pripadnošću organizaciji u kojoj radi ili studira te identifikacija s istom, za očekivati je da će se uz želju za prikazivanjem sebe samoga u boljem svijetlu, javiti i želja za prikazivanjem organizacije kojoj pripada također u boljem svjetlu.

Slika koju različite javnosti percipiraju o određenoj organizaciji jasno može ukazati na uspješnost komunikacijskih procesa organizacije s ključnim dionicima. Sukladno tome, poruka organizacije treba biti prilagođena očekivanjima ciljne skupine (Pirić, 2008), a ciljna skupina u akademskom okruženju su upravo studenti. Prema tome, ako slika fakulteta bude prilagođena ciljnoj skupini, odnosno studentima, za očekivati je da će se studenti u tom slučaju u značajnijoj mjeri željeti identificirati sa svojim fakultetom. Kroz tu identifikaciju nadograđivat će se i njihov vlastiti imidž, a s obzirom na to da je ljudima svojstveno da se žele prikazivati u boljem svjetlu, bit će im važno djelovati pozitivno i na segment s kojim se identificiraju, odnosno matični fakultet. Iako sve navedeno upućuje na mogućnost pozitivnog kružnog djelovanja imidža u akademskom okruženju, rezultati su pokazali da imidž doprinosi i nepoželjnim ponašanjima studenata u akademskom okruženju, točnije da dobar imidž fakulteta može doprinositi i nepoželjnim ponašanjima studenata. Razmatranja o mogućim razlozima takvog efekta slijede u nadolazećem poglavlju.

5.1.2.2. Negativni efekti imidža

Iako je bilo očekivano da će dobar imidž fakulteta uvijek pozitivno doprinositi organizacijskim ponašanjima studenata, odnosno da će isti povećati učestalost poželjnih organizacijskih ponašanja studenata, a što je i potvrđeno dobivenim rezultatima ovog istraživanja, nije bilo očekivano da dobar imidž fakulteta može doprinositi i nepoželjnim organizacijskim ponašanjima studenata u akademskom okruženju, na što su također uputili rezultati istraživanja. Upravo su takvi rezultati potaknuli na dodatna razmatranja čimbenika koji bi mogli utjecati na takvo stanje u akademskom okruženju. Kao jedan od mogućih razloga negativnog djelovanja dobrog imidža fakulteta na studente prepoznat je upravo dobar imidž koji u kontekstu činjenice da su studenti ostvarili pravo upisa na takav fakultet, odnosno da studiraju na fakultetu koji je na dobrom glasu u okolini, daje svojevrsno *pravo* studentima da si mogu dozvoliti nepoželjna ponašanja. Time se podrazumijeva da je sama činjenica da studiraju na takvom fakultetu dovoljna da se taj dobar imidž odrazi i na njih same te stoga prestaje potreba za ulaganjem dodatnog truda u kontekstu njihova ponašanja (npr. značajnog pridavanja pažnje tome kako se ponašaju prema svojim nastavnicima ili kolegama, kako se odnose prema zadacima, odgovornostima i sl.). Uz to, može se pretpostaviti da se samim time što su zadovoljili kriterije koji omogućavaju studiranje na prestižnom fakultetu kojeg prati dobar glas, podrazumijeva i to da studentima mora biti podređeno sve ostalo (npr. komunikacijski pristup od strane nastavnika, kolega, vrste zadataka, raspored i sl.). U tom smislu, ranije spomenuti

pozitivan utjecaj teorije socijalne razmjene (Blau, 1964) pada u drugi plan jer se pretpostavlja da studenti podrazumijevaju da im svi segmenti na fakultetu trebaju biti podređeni.

Suvremeno društvo i razni procesi do kojih je dovela modernizacija (npr. postizanje uspjeha „preko noć“ kao imperativ, ubrzano djelovanje na svim područjima, izostanak truda, istiskivanje upornosti i dugotrajnog rada u kontekstu preduvjeta za postizanje uspjeha i sl.) utječu na slabljenje tradicionalnih pogleda kao i oblika prenošenja vrijednosti i obrazaca ponašanja s jedne generacije na drugu (Ilišin, 2014). Pri tome se mladi dovode u situacije koje su neizvjesne, a uz to se i traganje za identitetom kao i individualnim strategijama društvene integracije mladima značajno otežava (Bradley, 1997; Ingelhart, 1997; Wyn, Dwyer, 1999; Miles, 2000; Ule i dr., 2000; Walther, 2006, France, 2007, prema Ilišin, 2014). Pojednostavljeno, ako ne postoje tradicionalne vrijednosti koje se zapravo prenose od starijih na mlade te kao takve „diktiraju“ određene norme, vrijednosti i pravila ponašanja, put do prepoznavanja vlastitih vrijednosti može biti popraćen različitim društvenim/globalnim utjecajima koji u ovom slučaju mogu opravdavati nepoželjna ponašanja studenata u kontekstu toga da je sama činjenica što su upisali prestižan fakultet dovoljna za definiranje njih samih kao uspješnih. Pri tome, potreba studenata za ulaganjem dodatnog truda kao i poželjnih organizacijskih ponašanja može pasti u drugi plan, dok se nepoželjna organizacijska ponašanja mogu promatrati kao opravdana. Navedeno je pretpostavka koja se temelji na pronađenoj literaturi koja je vezana za istraživanja koja prate ponašajne oblike studenata te je važno napomenuti da literatura koja povezuje dobar imidž fakulteta kao prediktor nepoželjnih organizacijskih ponašanja studenata nije pronađena. Taj segment bi svakako bilo zanimljivo dodatno istražiti.

5.1.2.3. Komunikološki aspekti imidža

Današnji uvjeti na tržištu koje karakterizira zasićenost ponude istih sadržaja, diktiraju nužnost ostvarivanja efekta prepoznavanja do kojeg vodi upravo snažan i povoljan imidž. U procesu kreiranja imidža bilo kojeg sustava, pretpostavljaju se različiti elementi koji utječu na njegov finalni oblik.

Skup individualnih karakteristika nekog sustava predstavlja njegov identitet (Sinčić Čorić i Kovačić, 2009) te se on kao takav projicira različitim dionicima (Fombrun, 1996; Marwick i Fill, 1997.), od kojih, isto tako na različite načine biva percipiran. Sukladno Fombrunu (1996), četiri osnovne interesne skupine se odnose na potrošače, investitore, vanjsku zajednicu/okruženje i

zaposlenike (uključujući i vodstvo – menadžment). Autor ističe da skup percepcija navedenih dionika čini reputaciju sustava/poduzeća koja kao takva proizlazi iz njegova identiteta kojim se kroz različite komunikacijske oblike izvodi imidž te formira određena razina reputacije. Preneseno u akademsko okruženje, identitet fakulteta se može promatrati u kontekstu skupa njegovih individualnih karakteristika (npr. Sveučilište kojem pripada, lokacija na kojoj se nalazi, njegova organizacijska struktura, broj zaposlenih, broj redovnih/ izvanrednih nastavnika, broj studenata, prosjek trajanja studija, prosječno trajanje procesa zapošljavanja nakon završetka fakulteta i sl.). Ključni dionici prema kojima se taj identitet projicira u akademskom okruženju su u kontekstu potrošača studenti, u kontekstu investitora država i ostali subjekti koji kroz različite projektne pristupe ostvaruju suradnju s fakultetom. Nadalje, vanjska zajednica se odnosi na cjelokupnu okolinu, bližu i dalju, koju ujedno čine i bivši i potencijalni studenti, dok se u ulozi zaposlenika, uz sve zaposlenike fakulteta nalaze i studenti s obzirom na to da ih je zbog njihova kontinuiranog prisustva na fakultetu potrebno promatrati kao dio ljudskih potencijala. Temeljem identiteta određenog sustava, odnosno poduzeća, a putem različitih oblika komunikacije, stvara se imidž među svim navedenim dionicima, a skup svih tih imidža predstavlja reputaciju određenog sustava (Fombrun, 1996), odnosno u akademskom okruženju fakulteta. To upućuje na činjenicu da se identitet poduzeća komunicira različitim interesnim skupina, pri čemu ga svaka od navedenih skupina percipira na sebi svojstven način. U kontekstu dubinskog promatranja te s obzirom na jedinstvenost svakog čovjeka, zapravo svaki subjekt koji čini neku od navedenih skupina percipira određeni objekt, u ovom slučaju fakultet, na vlastit, sebi svojstven i jedinstven način. S obzirom na postojanje različitih komunikacijskih kanala, sredstava te samih načina komunikacije, fakultetu na raspolaganju stoje brojne mogućnosti kada je u pitanju distribucija njegova identiteta prema okruženju, točnije kada je u pitanju kreiranje njegova imidža. Prilikom uzimanja u obzir komunikacije, valja imati na umu da se ona, bez obzira na kontekst projekcije informacija prema okolini u procesu kreiranja imidža, treba podrazumijevati na jednakoj razini važnosti kad je u pitanju i njezina interna upotreba. Sve što se događa unutar određenog sustava se kad-tad manifestira te postaje vidljivo i izvan njega, odnosno u okruženju u kojem taj sustav djeluje. Komunikacije poduzeća se mogu promatrati kao sredstvo koje se koristi za distribuciju njegova identiteta u okviru samog poduzeća te u svrhu upoznavanja javnosti s istim, prilikom čega se ključ uspješne komunikacije s okolinom nalazi upravo u internoj komunikaciji (Sinčić Čorić i Kovačić, 2009). Prema tome, sve što se događa interno zapravo se odražava na eksterno.

Interni odnosi, točnije interna komunikacija između nastavnika i studenata kroz definiranje identiteta tog odnosa, itekako utječu i na eksternu komunikaciju koja će pridonijeti u kreaciji

dobrog ili lošeg imidža kroz distribuciju *žive riječi*. U promatranju interne komunikacije važno je istaknuti kako ona podrazumijeva različite aspekte ne samo dijeljenja, već i primanja informacija, prilikom čega, osim što postaje važan element u stvaranju identiteta poduzeća, kroz svoje djelovanje značajno participira u uspješnosti poduzeća (George i Jones, 2006.; Robbins i Judge, 2007.). Mnoga istraživanja upućuju na brojne dobrobiti za poduzeće koje proizlaze iz porasta razine kvalitete internih komunikacija (Sinčić Čorić i Kovačić, 2009), koje se između ostalog očituju kroz pozitivan utjecaj na učinkovitost poduzeća (Quinn i Hargie, 2004), njegovu ukupnu uspješnost (Snyder i Morris, 1984.), dovode do više razine proizvodnosti, povećanja inovativnosti, više razine kvalitete usluge i sl. (Clampitt i Downs, 1993), dok loša interna komunikacija dovodi do usporavanja pozitivnih promjena, osjećaja izoliranosti, nezadovoljstva zaposlenika, otuđenosti i sl., točnije dovodi do raznih negativnih posljedica (Hargie i Tourish, 2002).

Akademsko okruženje također podrazumijeva interne i eksterne komunikacije na kojima se temelje brojni procesi koji su nužni za ostvarivanje harmoniziranog djelovanja fakulteta (kontinuirana zainteresiranost studenata za upis na određeni fakultet, postotak onih koji uspješno završe fakultet, postotak onih koji se jednostavno zapošljavaju nakon završetka fakulteta, dobri interni odnosi koji su temelj za kvalitetnu suradnju s ostalim dionicima kako iz akademskog okruženja tako i iz industrije, različite projektne suradnje, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo studenata i sl.). Imajući u vidu da je akademsko tržište danas preplavljeno brojnim ponuditeljima koji nude slične ili iste ishode učenja, u akademskom okruženju je potrebno osvijestiti važnost svih elemenata koji mogu doprinijeti u ostvarivanju uspjeha na istom. Izazovi s kojima je suočeno akademsko okruženje proizašli su iz globalnih kretanja (Beneke, BusSc, B. i BusSc, M., 2011). Danas se očekuje da visokoškolske ustanove osiguraju kvalitetne programe, budu uspješne i kompetitivne te financijski jake (Cetin, 2003), a upravo to zahtjeva drugačiji pristup u cijelom pogledu na akademsko okruženje, točnije nužnost da se isto promatra u kontekstu poslovne organizacije (Hancock i McCormick, 1996). Prema tome, treba istaknuti činjenicu koliko je zapravo važan imidž fakulteta u kontekstu mogućnosti njegova djelovanja na ostvarivanje uspješnosti na akademskom tržištu. Pri tome se kao jedan od presudnih elemenata za ostvarivanje tzv. „dobrog glasa“ koji prati određeni fakultet u fokus stavljaju kvalitetni interni odnosi (zasnovani na visokoj razini kvalitete komunikacije) uspostavljeni između ključnih dionika na fakultetu, točnije uspostavljeni između studenata i nastavnika, a uz to i poticanje kvalitetnih odnosa između studenata i njihovih kolega. Avram (2016) ističe da osobna iskustva studenata itekako utječu na kreiranje samog imidža fakulteta, koji se potom odražava i na njihovu volju za time da ga preporuče ili ne preporuče drugima. Pri tome treba istaknuti da upravo iz internih

odnosa, odnosno interne komunikacije proizlaze doživljaji. Rezultati koje je autorica dobila u svom istraživanju upućuju na to da se čak 88,8% ispitanih studenata (N=500) slaže s tim da je njihovo osobno iskustvo stečeno na fakultetu utjecalo na njihovu volju (u smislu poticaja) da preporuče fakultet na kojem studiraju drugima (Avram, 2016). Uz to, zanimljivo je da su, između ostalog, rezultati pokazali da se imidž o fakultetu kod studenata koji na njemu studiraju u više od 70% ispitanih studenata temelji na osobnim iskustvima u odnosima između njih i nastavnika (nastavnik-student odnos). Također, više od 70% studenata je navelo da se imidž temelji i na iskustvima koje su stekli u odnosima s ostalim zaposlenicima fakulteta.

Jiewantoa, Laurensb i Nellohc (2012) upućuju na činjenicu da su osobni doživljaji ključni kada je u pitanju procjena nekog fakulteta, točnije da upravo doživljaj određenog fakulteta od strane studenata nadjačava realno stanje stvari (npr. u promatranju dva fakulteta, oba fakulteta imaju podjednake uvjete rada – dobro su opremljeni, imaju kvalitetne laboratorije, opremu i sl.) te upravo taj doživljaj kao takav posljedično utječe na širenje *žive riječi* pozitivnog ili negativnog konteksta. Produkcija pozitivnih ili negativnih doživljaja se distribuira kroz *živu riječ*, točnije razni oblici doživljaja bivaju distribuirani u okolinu putem međusobne komunikacije koja danas (uz pomoć dostupnih modernih tehnologija) može vrlo jednostavno biti komunicirana masama.

Kada je u pitanju *živa riječ,* svakako treba uzeti u obzir razmatranje čimbenika koji studente potiču na širenje pozitivnih informacija o fakultetu na kojem studiraju (ili na kojem su studirali), odnosno razmotriti okolnosti i čimbenike koji će ih potaknuti da fakultet preporuče drugima u okolini. Avram (2016) u svom istraživanju promatra upravo odnos između imidža fakulteta i volje studenata za davanjem preporuka istog. Pri tome, autorica ističe da osobna iskustva studenata kao i glasine koje se šire itekako utječu na kreiranje samog imidža fakulteta, koji se potom odražava i na njihovu volju za time da ga preporuče ili ne preporuče drugima.

U dodatnoj anketi provedenoj u sklopu ovog istraživanja u kojoj je sudjelovalo 40 studenata, njih 25 se izjasnilo da su doživjeli nepravedan tretman od strane svojih nastavnika na fakultetu te su se njih 18 (od ukupno 25) složili s tvrdnjom da su nakon toga tu situaciju prepričavali u svojoj okolini, dok je 10 studenata prepričavalo ne samo to loše iskustvo, već su se prisjetili i svih ranijih loših iskustava stečenih na fakultetu koja su potom prepričavali u svojoj okolini. Upravo ova vrsta prenošenja negativnih iskustava stečenih „iz prve ruke“ treba biti prepoznata kao prijetnja u kontekstu mogućnosti negativnog djelovanja na imidž fakulteta putem korištenja *žive riječi*. Tu do izražaja dolazi važnost ostvarivanja kvalitetnih internih komunikacija (nastavnik – student) koje mogu pozitivno doprinijeti kako općem pozitivnom okruženju na fakultetu tako i svojevrsnoj zaštiti od negativnih utjecaja na imidž fakulteta. U želji za ostvarivanjem takvog okruženja,

ponovno do izražaja dolazi nužnost zadovoljenja doživljaja interakcijske pravednosti na fakultetu jer ista sukladno rezultatima istraživanja direktno pozitivno doprinositi poželjnim organizacijskim ponašanjima studenata ($\beta_{DIPN/POPS}$ = .13, p < .001; $\beta_{DIPS/POPS}$ = .11, p < .001) i smanjenju nepoželjnih organizacijskih ponašanja studenata ($\beta_{DIPN/NOPS}$ = .-08, p < .05); ($\beta_{DIPS/NOPS}$ = -.08, p < .01). Uz to, interakcijska pravednost direktno pozitivno doprinosi i radnoj angažiranosti ($\beta_{DIPN/RAS}$ = .35, p < .001; $\beta_{DIPS/RAS}$ = .08, p < .01) studenata koja će imati i značajan indirektan doprinos na poželjna organizacijska ponašanja studenata ($\beta_{DIPN/RAS/POPS}$ = .13, p < .05; $\beta_{DIPS/RAS/POPS}$ = .03, p < .05) u smislu njihova povećanja te negativan indirektan doprinos na nepoželjna organizacijska ponašanja ($\beta_{DIPN/RAS/NOPS}$ = -.06, p < .01; $\beta_{DIPS/RAS/NOPS}$ = -.01, p < .05) u smislu njihova smanjenja (*Slika 11, Tablica 4*). Pozitivno ozračje na fakultetu uvjetovano interakcijskom pravednošću će se kroz poželjne oblike ponašanja manifestirati i u obliku širenja pozitivne *žive riječi* od strane studenata vezane uz njihov matični fakultet.

Da podsjetimo, *živu riječ* je moguće definirati kao širenje pozitivnih dojmova o konzumiranom proizvodu ili usluzi, točnije kao klijentovu dobru volju za davanjem preporuke vezane uz određeni proizvod ili uslugu nekome tko bi taj proizvod ili uslugu trebao koristiti u skorijoj budućnosti (Dabholkar, Thorpe i Rentz, 1995). Kada je u pitanju upravljanje identitetom poduzeća, upravljačka komunikacija poduzeća smatra se jednom od najvažnijih tipova kontrolirane komunikacije jer ista podrazumijeva izravno prenošenje glavnih ciljeva, vrijednosti i principa poduzeća unutarnjoj javnosti (Melewar i Wooldridge, 2001). Pri tome, nekontrolirana komunikacija predstavlja veći izazov za poduzeće s obzirom na to da istom nije moguće upravljati te stoga nije moguće niti predvidjeti ishode koje bi takav oblik komunikacije mogao proizvesti na samo poduzeće (Sinčić Čorić i Kovačić, 2009). Upravo se ta nekontrolirana komunikacija u akademskom okruženju prepoznaje kroz djelovanje *žive riječi* od strane studenata prema okruženju čime elementi koji su nužni za ostvarivanje pozitivnog ozračja u akademskom okruženju, odnosno na fakultetu, dodatno dobivaju na značajnosti (doživljaj pravednosti od strane nastavnika i kolega, percipirana podrška, radna angažiranost, dobar imidž fakulteta i sl.).

Azoury i sur. (2014) upućuju na to da studenti imaju tendenciju promatrati fakultet kao svojevrsno utočište, odnosno drugi dom. Uz to, autori naglašavaju da na zadovoljstvo studenata uglavnom utječu odnosi koji su uspostavljeni između fakulteta i društvene zajednice. U slučaju da su ti odnosi kvalitetni, tvrtke bi trebale biti spremne studentima koji završe fakultete ponuditi adekvatne poslove, dok bi im za vrijeme studiranja također trebale bile spremne ponuditi razne mogućnosti stipendiranja (Azoury i sru., 2014). Uz to, a u kontekstu značajnosti međusobne komunikacije na kojoj se posljedično temelje i odnosi u akademskom okruženju, već je ranije spomenuto da je

ljudima itekako važno da se njihov glas uzima u obzir u različitim situacijama međuljudskih odnosa. Sukladno tome, a vezano uz akademsko okruženje, svakako treba istaknuti da je orijentacija fakulteta prema studentima iznimno važan čimbenik u ostvarivanju njihova zadovoljstva te da isti podrazumijeva uzimanje u obzir mišljenja od strane studenata, a što oni itekako osjećaju te što posljedično vodi do toga da se osjećaju kao važni dionici čija se mišljenja uzimaju u obzir (Azoury i sru., 2014). Uz sve, istraživanje koje su proveli Azoury i sur. (2014) upućuje na to da su kod kreiranja imidža fakulteta važni kako kognitivni (npr. odnosi na fakultetu), tako i afektivni (npr. povijest fakulteta, stil života na fakultetu i sl.) elementi.

Sve navedeno je vrlo važno zbog već ranije spomenute činjenice značajnog rasta konkurencije na akademskom tržištu te nužnosti prilagodbe svih ključnih elemenata koji mogu doprinijeti kvalitetnim interakcijama na fakultetu, koje će pri tome (a sukladno promatranom kružnom djelovanju) doprinijeti i formiranju poželjnog imidža fakulteta te poticati studente na širenje pozitivne *žive riječi* o fakultetu i davanje preporuka potencijalnim studentima. Takva djelovanja prepoznata su kao ključna u postizanju održivosti u akademskom okruženju.

Uz sve, a u kontekstu promatranja akademskog okruženja u smislu poslovnog organizacijskog okruženja, kreiranje imidža pojedinog fakulteta, odnosno njegovo brendiranje podrazumijeva primjenu marketinške strategije. *Brending* u visokom obrazovanju kojeg Sevier (2001) promatra kao imidž marke, odnosno lojalnost marke, autor svodi na želju studenata i ostalih dionika da se koriste imenom matičnog fakulteta kao statusnog simbola i uspjeha. Autor prilikom toga ističe primjere studenata koji vanjskim obilježjima (npr. naljepnicama na automobilu) žele ukazati na to da pripadaju nekom fakultetu jer im to daje na važnosti i ponosni su na tu činjenicu. Kako bi se izazvale takve želje kod studenata te u duhu promatranja visokoobrazovnih ustanova kao poslovnih organizacija, strateška marketinška komunikacija koja je niže opisana prepoznaje se kao ključna.

5.1.2.4. Marketinške strategije u akademskom okruženju kao mogućnosti za formiranje željenog imidža fakulteta

Danas je vrlo česta pojava da studenti nakon što upišu određeni fakultet, u nekom trenutku ili odustanu od studiranja ili se predomisle te se prebace na neki drugi fakultet koji nudi slične ishode učenja. Na to ukazuju rezultati dobiveni iz dodano provedenih kratkih anketa. Da podsjetimo, 36 od 40 studenata je potvrdilo da osobno poznaju kolege koji su odustali od studiranja na fakultetu

na kojem su zajedno studirali, a nakon toga, njih 28 od 36, je potvrdilo da poznaju kolege koji su se ispisali s matičnog fakulteta te potom upisali neki drugi fakultet s gotovo istim ishodima učenja. Upravo to upućuje na svojevrsni odlazak studenata s matičnog fakulteta na fakultet koji predstavlja konkurenciju tom fakultetu na kojem su ranije studirali. Neka ranija istraživanja (npr. Tinto, 1975, 1993) upućuju na to da 75% studenata u SAD-u odustane od studiranja tijekom prve dvije godine studija, dok svježija istraživanja upućuju na to da 46,2% studenata u SAD-u ne uspije diplomirati (Reisberg, 1999).

Rojas Mendes Vasquez-Parraga, Kara i Cerda-Urrutia (2009), rješenje za takvu situaciju vide u uspostavljanju prigodnih programa od strane fakulteta koji će promicati, uspostavljati, razvijati i provoditi dugoročno uspješne odnose ne samo sa studentima koji trenutno studiraju na fakultetu, već i s onima koji završe fakultet. Autori rješenje problema vezanog za odustajanje i ispisivanje s matičnog fakulteta vide u poticanju dugoročne lojalnosti studenata prema fakultetu temeljene na ključnim faktorima koji potiču istu (doživljaj kvalitete usluge, zadovoljstvo, povjerenje i privrženost). U kreiranju takvog okruženja koje će studentima biti privlačno na različitim razinama (npr. kvaliteta usluge temeljena i na međuljudskim odnosima i na dostupnosti opreme i literature) te prema kojem će osjećati lojalnost, značajnu ulogu igra primjena marketinških strategija.

Iako postoje različita stajališta vezana uz temu marketinga u akademskom okruženju Beneke, BusSc, B. i BusSc, M. (2011), upućuju na to da potreba za implementacijom marketinških aktivnosti u akademskom okruženju svakako postoji.

Neka istraživanja (Paramewaran i Glowacka, 1995) upućuju na to da stanje na tržištu diktira nužnost stvaranja konkurentskih prednosti u segmentu visokog obrazovanja te upravo u tom segmentu ističu imidž fakulteta kao ključnu stavku diferencijacije. Uz to, imidž fakulteta značajno doprinosi i lojalnosti studenata prema fakultetu te se u tom kontekstu koristi i za poticanje i jačanje iste, točnije promatra se kao prediktor lojalnosti (Alves i Raposo, 2007; Helgesen i Nesset, 2007).

S obzirom na to da je marketing generički koncept koji je kao takav primjenjiv u svim organizacijskim oblicima (Kotler, 1972), isti je primjenjiv u različitim društvenim sektorima pa tako i u obrazovanju. Uz to, marketing kao filozofija i način promišljanja o cjelokupnom okruženju može biti primjenjiv kako na sve objekte kojima se ljudi bave, tako i u kontekstu svake pojedine osobe koju je kao takvu moguće promatrati s marketinškog aspekta (Ferenčić, 2012). Cilj poslovanja svake visokoobrazovne ustanove bi se trebao svoditi na ostvarivanje zadovoljstva njegovih korisnika (Gajić, 2010). Kada je u pitanju razina zadovoljstva korisnika, treba naglasiti tri njegove razine koje ga određuju, točnije, performanse usluge, doživljaj korisnika te očekivanja

korisnika (Gajić, 2010). U akademskom okruženju, karakteristike/performanse usluge podučavanja trebaju biti u skladu s očekivanjima korisnika, odnosno studenata, točnije onime što svaka visokoobrazovna ustanova kroz svoju eksternu komunikaciju nudi u segmentu ponude svojih usluga. Zadovoljenje očekivanja korisnika igra veliku važnost u ostvarivanju uspješnosti na akademskom tržištu jer u slučaju da se očekivanja studenata ne ostvare, može doći do raznih oblika nepoželjnih ponašanja koja posljedično vode do negativnih utjecaja na samu visokoškolsku ustanovu, odnosno fakultet. Takva nepoželjna ponašanja izazvana neispunjenim očekivanjima mogu dovesti do promjene stavova o fakultetu, do ispisivanja s matičnog fakulteta te do širenja negativnih informacija o samom fakultetu. U suprotnom, ako se očekivanja studenata ispune ili se ispune u većoj mjeri od očekivanog, može se pretpostaviti da će studenti biti zadovoljni ili oduševljeni fakultetom te se sukladno tome i ponašati. Točnije, student koji je pozitivno raspoložen temeljem vlastitih pozitivnih iskustava stečenih na fakultetu, može se promatrati kao najznačajniji promotor fakulteta jer će uz svoja poželjna ponašanja širiti i pozitivne informacije o fakultetu (Gajić, 2010). Za takve informacije se može reći da imaju određenu težinu u kontekstu značajnijeg djelovanja na potencijalne studente s obzirom na to da se radi o informacijama iz „prve ruke“ koje su temeljene na vlastitom iskustvu.

Povezanost marketinga u obrazovanju i osobnog marketinga važna je u segmentu ostvarivanja zajedničkih imidža. Činjenica da ljudi odabiru određene proizvode i usluge u svrhu formiranja ili nadogradnje vlastitog imidža (Kesić, 2005), važna je u kontekstu definiranja ciljne skupine visokoobrazovne ustanove, odnosno fakulteta. Pitanje vezano uz to kako oblikovati sliku o fakultetu, točnije kako formirati identitet fakulteta koji će biti projiciran kroz njegov imidž i koji će biti u skladu s imidžom koji potencijalni studenti žele imati, može se promatrati kao temelj za privlačenje novih studenata. Ovdje ponovo treba istaknuti ranije navedeni primjer u kojem studenti na razne načine žele obznaniti to da studiraju na svom matičnom fakultetu (npr. naljepnice na automobilima, razne oznake fakulteta koje su svima vidljive i koje ih povezuju s fakultetom i sl.) jer im ta pripadnost fakultetu doprinosi u kontekstu njihove osobne važnosti.

Promotri li se marketing kao koncept koji u kontekstu razvoja marketinškog plana podrazumijeva sustavni proces (od analize okruženja, trenutnih situacija, uspostava zadaća i ciljeva, ciljnu publiku, definiranje poželjne pozicije, uklapanja marketinškog spleta-4P) koji se usklađuje s vrednovanjem, proračunom i planom provedbe (Kotler i Lee, 2007), treba imati u vidu njegovu zahtjevnost jer isti podrazumijeva ulaganje velikih napora u kontekstu njegove implementacije. Marketing kao koncept se ovdje želi istaknuti kao važan jer se kroz planiranu i sustavnu implementaciju marketinških koncepata može značajno pozitivno doprinijeti u akademskom

okruženju. Marketinški procesi, odnosno planirane strateške aktivnosti podrazumijevane tim pojmom mogu se promatrati kao svojevrsni instrumenti za izgradnju imidža organizacije, u ovom slučaju visokoškolske ustanove. Uloga imidža je vrlo važna u postizanju željenih ishoda u okviru akademskog okruženja pa se prema tome, napori uloženi u marketinške strategije u cilju formiranja dobrog imidža fakulteta trebaju prepoznati i osvijestiti kao vrlo isplativi. Iako se na području Republike Hrvatske i u bližoj okolici važnost marketinga u visokoškolskim ustanovama počela u zadnje vrijeme prepoznavati kao važna (Miletić i Bosna, 2016; Stanišić, Puška i Maksimović, 2015), tijekom pregleda radova vezanih za navedeno područje nije uočeno paralelno povezivanje imidža fakulteta i doživljaja interakcijske pravednosti u kontekstu mogućnosti njihova (zajedničkog) djelovanja na uspješnost fakulteta.

Kada je u pitanju marketing visokoškolskih ustanova, Gajić (2010) ističe da je porast konkurencije u osamdesetim godinama prošlog stoljeća značajno utjecao na njegovu primjenu u tom segmentu te uz to navodi i objašnjava sljedeće faze marketinga u akademskom kontekstu: *(1) marketing nije potreban* – mišljenje koje je bilo zastupljeno u doba kada nije bilo značajnih promjena u segmentu obrazovanja te za studente nije bilo alternativa već su upisivali one fakultete koji su jedini bili postojali; *(2) marketing je promocija* – u situacijama u kojima se broj studenata smanjio ili u situacijama u kojima su fakulteti željeli povećati broj upisanih studenata, došlo je do zaključaka da potencijalni studenti nemaju dovoljan broj informacija ili dovoljnu razinu motivacije za upis tog fakulteta pa su se počele osnivati službe koje su trebale raditi na promociji fakulteta te se baviti komunikacijskim aktivnostima (diseminacija promotivnih materijala, komunikacija s potencijalnim studentima i sl.); *(3) marketing segmentacija i istraživanje tržišta* – podrazumijeva naprednu fazu tijekom koje je prepoznat značaj povratnih informacija dobivenih od strane studenata, spoznaje se važnost prepoznavanja karakteristika studenata, prepoznaje se važnost poznavanja procesa vezanih za donošenje odluka te se sve navedeno prepoznaje kao ključno u procesu privlačenja novih studenata; *(4) marketing je pozicioniranje* – podrazumijeva intenzivnije ulaganje raznih resursa u promotivne aktivnosti temeljene na istraživanju te je prepoznata važnost pozicioniranja i orijentacije na ciljnu skupinu u kontekstu ciljne skupine studenata koja se želi privući, do izražaja dolazi rad na komparativnim prednostima te se studentima žele približiti koristi koje im određeni fakultet može pružiti u cilju zadovoljavanja njihovih potreba; (*5) marketing je strateško planiranje* – fakulteti prepoznaju važnost raznih utjecaja iz okoline koji posljedično djeluju i na njih same te s obzirom na to da nisu u mogućnosti djelovati na iste, prepoznaju važnost prilagodbe tim promjenama kroz prilagodbu programa i ostalih aktivnosti sukladno potrebama tržišta u okviru kojeg djeluju; *(6) marketing je menadžment upisa* – dolazi do shvaćanja važnosti

tretiranja studenata, kako trenutnih tako i onih koji su završili fakultet, kao značajnih partnera fakulteta, cilj je studentima osigurati prave i pristupačne informacije te se sukladno tome angažiraju razne službe koje će studentima biti na raspolaganju vezano za sva njihova pitanja (npr. vezano uz karijeru, profesionalni razvoj i sl.) i ostale potrebe (Gajić, 2010, str.154-155.). Sve navedeno upućuje na to da se marketing u kontekstu strategije prepoznaje kao nužan u akademskom okruženju uz pretpostavku želje za ostvarivanjem uspjeha na istom. Uz to, nikako se ne smije zanemariti činjenica da su upravo studenti ključni u kreiranju imidža visokoškolske ustanove te se, kao što je spomenuto već mnogo puta, upravo njihova *živa riječ* temeljena na doživljajima iz prve ruke, pokazala kao najutjecajniji faktor u procesu oblikovanja imidža visokoškolske ustanove (Wilkins i Huisman, 2014). Uz to, na tu *živu riječ*, utječe doživljaj imidža fakulteta kreiran kod studenata, a koji se sukladno Avram (2016) temeljei upravo na njihovim vlastitim doživljajima na fakultetu koji ih potom potiču na širenje *žive riječi* o istome.

5.1.3. Praktična djelovanja radne angažiranosti studenata na poželjna i nepoželjna ponašanja

Teorija uključenosti studenata (Astin, 1999) podrazumijeva količinu fizičke i psihološke energije koju studenti razvijaju tijekom procesa studiranja, odnosno kroz akademsko iskustvo, a ista pretpostavlja i jačanje kognitivnih i afektivnih ishoda (na studiju) u svrhu nastojanja olakšavanja procesa učenja. Prema toj teoriji, studenti koji su značajno uključeni u proces studiranja ulažu intenzivno energiju u sam proces studiranja/učenja, dosta vremena provode na fakultetu, uključuju se u razne dodatne aktivnosti, imaju visoku razinu komunikacije s nastavnicima i svojim kolegama i sl., dok studenti koji nisu uključeni, izbjegavaju provoditi vrijeme na fakultetu, zanemaruju studij, ne uključuje se u dodatne aktivnosti na fakultetu, ne ostvaruju značajnu komunikaciju s nastavnicima ili ostalim kolegama studentima (Astin, 1999). Autor također ističe odraz uključenosti studenata kroz njihova ponašanja te ističe listu glagola koji upućuju na samu uključenost kao npr. obvezati se, posvetiti se nečemu, uroniti u nešto, sudjelovati u, poduzeti i sl. (Astin, 1999). Neka ranija istraživanja (Newmann, Wehlage i Lamborn, 1993) vezana uz studentsku angažiranost kao indikatore za mjerenje iste, u obzir su uzimala prisutnost na nastavi, ispunjavanje zadataka, intenzitet koncentracije, entuzijazam, izraženi interes, razinu važnosti prilikom ispunjavanja studentskih zadataka, a ista su bila temeljena na metodi opservacije (Asghar, 2014). Sukladno navedenom, uočeno je da angažiranost studenata dovodi do određenih oblika

njihova ponašanja te je stoga provjereno kakav učinak radna angažiranost studenata ima na njihova poželjna odnosno nepoželjna ponašanja. Prema očekivanjima, rezultati su pokazali (*Slika 11*) da će radna angažiranost studenata pozitivno doprinositi njihovim poželjnim ponašanjima, odnosno, negativno doprinositi njihovim negativnim ponašanjima ($\beta_{RAS/POPS} = .37$, $p < .001$; $\beta_{RAS/NOPS} = -.18$ $p < .001$). Uz to se potvrdila i značajna važnost radne angažiranosti studenata u kontekstu njezina pozitivnog doprinosa u segmentu poželjnih ponašanja studenata te njezin pozitivan efekt na smanjenje nepoželjnih organizacijskih ponašanja studenata kroz negativno djelovanje na varijablu koju je svakako cilj reducirati ili u potpunosti ukloniti iz akademskog okruženja, odnosno na nepoželjna organizacijska ponašanja studenata.

Uz to što je potvrđena pretpostavka učinka radne angažiranosti na (ne)poželjna ponašanja studenata, s obzirom na uzimanje u obzir šire slike, moguće je utvrditi pozitivne doprinose radne angažiranosti u akademskom okruženju u različitim segmentima njezina djelovanja. Kada se promatraju poslovna organizacijska okruženja, radna angažiranost je itekako prepoznata kao vrlo važna komponenta u kontekstu njezina doprinosa na razini kompletnog djelovanja organizacije. Ljudi su ti koji čine svaku organizaciju, a ukoliko su ti ljudi motivirani i radno angažirani, pozitivni učinci se mogu pretpostaviti kao neizbježni, dok se u suprotnom može očekivati ne samo stagnacija, već i brojni negativni efekti za samu organizaciju. Zasićenost današnjeg tržišta i turbulentne promjene koje se događaju na dnevnoj razini dovode u pitanje mogućnosti za „popravljanje“ negativnih ishoda u slučaju da do istih dođe. Točnije, dovodi se u pitanje to hoće li se u slučaju situacija koje podrazumijevaju negativne efekte, isti ne moći, već stići popraviti. Rezultati provedenih istraživanja ukazuju na određenu razinu snage same organizacije iza koje se krije zapravo radna angažiranost, a visoka radna angažiranost ima višestruke pozitivne učinke koji se mogu prepoznati kroz visoku razinu organizacijske odgovornosti, povećano zadovoljstvo poslom, manje izostanaka, dobro opće stanje zaposlenika, motiviranost, visoku razinu izvedbe zadataka i sl. (Schaufeli i Salanova, 2007). Neki autori ističu angažirane zaposlenike kao ključ u kontekstu konkurentnosti (Macey i Schneider, 2008) i postizanja organizacijskog uspjeha (Lockwood, 2007). Schaufeli (2012) ističe radni angažman kao novi koncept koji se pojavljuje devedesetih godina prošlog stoljeća i u akademskom i u poslovnom organizacijskom okruženju. Ovdje je važno naglasiti da se taj koncept paralelno pojavljuje u oba okruženja. Iako neki autori (Macey i Schneider, 2008) upućuju na svojevrsnu neodređenost između akademskog i praktičnog pristupa kada je u pitanju značenje angažmana zaposlenika, s obzirom na to da se studenti osim u ulozi klijenata promatraju i u ulozi ljudskih potencijala, povezivanje angažmana zaposlenika s angažmanom studenata ovdje je prepoznato kao moguće.

Iz navedenih podataka koji su vezani za oba okruženja, može se uočiti da radna angažiranost gotovo kroz iste ishode (ulaganje truda, vremena, posvećenost, vrijeme provedeno na fakultetu/ organizaciji, želja za radom, udubljenost, postizanje dobrih rezultata i sl.), pozitivno doprinosi u oba okruženja. Dodatno, a sukladno tome, može se zaključiti da se gotovo istim mehanizmima koji se primjenjuju u poslovnom organizacijskom okruženju u svrhu poticanja radne angažiranosti može djelovati i u akademskom okruženju.

5.1.4. Radna angažiranost kao medijator između pravednosti i radnih ponašanja studenata

Već su ranije navedena istraživanja koja upućuju na dobrobiti koje mogu proizaći iz doživljaja interakcijske pravednosti u akademskom okruženju i radne angažiranosti studenata temeljem kojih su se postavile i provjeravale hipoteze u kontekstu direktnih pozitivnih učinaka na (ne)poželjna organizacijska ponašanja studenata. Kroz pregled literature, ustanovljen je vrlo mali broj istraživanja vezanih za medijacijske učinke radne angažiranosti studenata u akademskom okruženju. Goodboy i Bolkan, (2009) su promatrali direktne i indirektne učinke na komunikacijska ponašanja studenata i tradicionalne ishode učenja (kognitivno i afektivno učenje, stupanj motivacije i zadovoljstvo s komunikacijskim procesima), ali uz pretpostavku da su ponašanja nastavnika u svojevrsnom neskladu od podrazumijevanih, točnije uz pretpostavku nepoželjnih ponašanja od strane nastavnika. Rezultati tog istraživanja su ukazali na indirektne učinke koji su se odrazili na sudjelovanje studenata u nastavi te na njihovo kognitivno učenje pri čemu su neizravni putevi bili posredovani afektivnim učenjem. Ranija istraživanja su ukazivala na afektivno učenje kao varijablu koja posreduje odnos između ponašanja nastavnika/instruktora i studentskih ishoda (Ellis, 2000; Rodriguez, Plax i Kearney, 1996). S obzirom na to da se učenje može promatrati kao svojevrsni ishod radne angažiranosti, navedena istraživanja prepoznata su kao dobra podloga za postavljanje radne angažiranosti u medijacijski kontekst između doživljaja pravednosti i poželjnih, odnosno nepoželjnih organizacijskih ponašanja studenata.

Što se tiče istraživanja u poslovnom organizacijskom okruženju, svakako treba spomenuti kros-nacionalno istraživanje (provedeno u Španjolskoj i Nizozemskoj) vezano za promatranje radne angažiranosti u ulozi medijatora između resursa posla i proaktivnog ponašanja zaposlenika (Salanova i Schaufeli, 2008). Rezultati tog istraživanja potvrdili su medijacijsku ulogu radne angažiranosti u odnosu između resursa posla i proaktivnog ponašanja zaposlenika (ukazali su na

to da je porast u kontekstu resursa posla povezan sa porastom radne angažiranosti te s druge strane s proaktivnim radnim ponašanjem). S obzirom na navedeno te na dobivene rezultate predistraživanja u kojem su se svi indirektni efekti pokazali kao statistički značajni na razini $p<.01$ i u očekivanom smjeru, provjereno je medijacijsko djelovanje radne angažiranosti između odnosa doživljaja interakcijske pravednosti (DIPN, DIPS) i (ne)poželjnih organizacijskih ponašanja (NOPS, POPS).

Kako bi se stvorilo pozitivno ozračje na fakultetu, važno je uzeti u obzir postojanje brojnih interakcija između ključnih dionika u akademskom okruženju, točnije između studenata i njihovih nastavnika i studenata i njihovih kolega, odnosno drugih studenata. Upravo te interakcije su uzete u obzir kao ključne jer mogu dovesti do doživljaja interakcijske pravednosti na fakultetu koji posljedično može polučiti ostale pozitivne ishode u akademskom okruženju. Rezultati istraživanja potvrdili su da doživljaj studenata o interakcijskoj pravednosti njihovih nastavnika povećava učestalost poželjnih ponašanja studenata prema fakultetu direktno ($\beta_{DIPN/POPS} = .13$, $p < .001$), ali i indirektno, uslijed povećane radne angažiranosti ($\beta_{DIPN/RAS/POPS} = .13$, $p < .05$). Doživljaj studenata o interakcijskoj pravednosti njihovih nastavnika utjecati će i na smanjenje učestalosti nepoželjnih ponašanja direktno ($\beta_{DIPN/NOPS} = -.08$ $p < .05$), ali i indirektno, također uslijed povećane radne angažiranosti ($\beta_{DIPN/RAS/NOPS} = -.06$, $p < .01$). Nadalje, doživljaj studenata o interakcijskoj pravednosti drugih studenata, odnosno njihovih kolega povećava učestalost poželjnih ponašanja studenata prema fakultetu direktno ($\beta_{DIPS/POPS} = .11$, $p < .001$), ali i indirektno, uslijed povećane radne angažiranosti ($\beta_{DIPS/RAS/POPS} = .03$, $p < .05$) (vidjeti *Sliku 11* i *Tablicu 4*). Rezultati su očekivani s obzirom na uzimanje u obzir teorije socijalne razmjene (Blau, 1964) koja podrazumijeva potrebu svojevrsnog „vraćanja“ onoga što se primilo, točnije u ovom slučaju je pretpostavljeno da će studenti ako osjete pravedan tretman od strane drugih studenata, odnosno svojih kolega, imati potrebu na isti način uzvratiti, a osobito ako se radi o interakcijskim procesima. U kontekstu socijalne razmjene, pretpostavilo se da će međusobno uvažavanje, kvalitetna i primjerena komunikacija upućena od strane kolega, izazvati potrebu za istim takvim ponašanjem od studenta prema kojem se kolege na takav način odnose. U istraživanju vezanom uz radna ponašanja u organizacijskom okruženju Le Roy, Bastounis i Minibass-Poussard (2012), ističu medijacijsku ulogu neugodnih emocija u promatranju doživljene nepravde i nepoželjnih ponašanja te navode niske razine interakcijske pravednosti kao temelj za upuštanje u nepoželjna organizacijska ponašanja.

Krehbiel i Cropanzano (2000) te Mikula, Scherer i Athenstaedt (1998) ističu ulogu negativnih emocija kao ključnu kada je riječ o interakcijskoj pravednosti, a to je važno istaknuti osobito kada

se promatraju odnosi između samih studenata koji nerijetko jedni druge doživljavaju kao konkurenciju, dok u odnosima prema nastavnicima to i nije slučaj.

Također treba imati u vidu činjenicu da studenti više vremena provode sa svojim kolegama u odnosu na vrijeme koje provedu s nastavnicima te su prema tome izloženi češćim interakcijama u odnosima s kolegama, a to pruža bolju podlogu za razvijanje raznih oblika emocija bilo da se radi o pozitivnim ili negativnim emocijama. Prema tome, stvaranje i osiguravanje podloge za pozitivno ozračje među studentima u akademskom okruženju te doživljaj interakcijske pravednosti između studenata nikako se ne bi trebao zanemariti u akademskom okruženju, već bi osiguranje kvalitete tih odnosa kroz aktivnosti koje doprinose istima trebale postati dio strateškog upravljanja fakultetom.

5.1.5. Radna angažiranost kao medijator između imidža i radnih ponašanja studenata

Današnje strategije učenja počivaju na aktivnom ponašanju ključnih dionika nastavnog procesa, a to posljedično vodi do učenja u promjenjivim okolnostima, aktivnostima i položaju sudionika samog procesa stjecanja znanja, odnosno učenja (Mlinarević, Rastovski, i Bogut, 2011). Za takav pristup se može reći da jednostavno zahtijeva angažiranost u akademskom okruženju. Uz to treba napomenuti da angažirani studenti ulažu više truda, ali uz to osjećaju i pozitivnije emocije za razliku od onih studenata koji su manje angažirani (Fredericks, Blumenfeld i Paris, 2004; Reeve, Jang, Carrell, Jeon i Barch, 2004). Prema tome, izazivanje pozitivnih emocija kod studenata u cilju poticanja njihove radne angažiranosti treba prepoznati kao vrlo značajno.

To je ključno jer su rezultati istraživanja neočekivano ukazali na to da će doživljaj imidža fakulteta u nekim slučajevima kod studenata direktno pozitivno djelovati na njihove nepoželjne oblike ponašanja ($\beta_{DIF/NOPS} = .14$, $p < .001$), pri čemu će se u slučaju uključivanja radne angažiranosti kao medijacijske varijable ta ponašanja izbjeći ($\beta_{DIF/RAS/NOPS} = -.04$, $p < .01$ (vidjeti *Sliku 11* i *Tablicu 4*). Prema tome, zaključuje se da je vrlo značajno detektirati i potom poticati na implementaciju svih čimbenika koji mogu potaknuti radnu angažiranost kod studenata s obzirom na to da ista dovodi do višestrukih pozitivnih efekata u akademskom okruženju.

Kako je i ranije u tekstu navedeno, okruženje u kojem studenti djeluju jako je važno kada su u pitanju njihovi oblici ponašanja i njihova radna angažiranost. Pozitivne emocije vode do veće razine angažiranosti, a kao takve pretpostavljaju i pozitivno okruženje kao svojevrsni uvjet za njihov razvoj. Ovdje je zanimljivo sjetiti se ranije navedenih odgovora studenata koji ukazuju na

to da bi studenti radije radili u okruženju koje je pozitivno za manju plaću nego u okruženju koje je negativno nastrojeno za veću plaću (iako se radi o poslu ograničenog trajanja tijekom kojeg bi mogli dobro zaraditi), uz naglasak da su te odgovore dali studenti prve godine. Zatim, valja se prisjetiti i činjenice da će osobe bolje prihvatiti i negativne učinke koji se na njih odraze, ali u situacijama u kojima im je omogućen osjećaj participacije u donošenju tih odluka (Thibaut i Walker, 1975), što također upućuje na značajnost zastupljenosti pozitivnog okruženja koje podrazumijeva u ovom primjeru svojevrsnu ravnopravnost kroz participaciju. Uz to, a vezano za dobivene rezultate koji ukazuju na to da dobar imidž fakulteta (bez uključene radne angažiranosti) pozitivno doprinosi nepoželjnim organizacijskim ponašanjima studenata potrebno je zapitati se zašto je to tako.

Tijekom pregleda dodatne literature nakon dobivenog rezultata koji upućuje na pozitivnu direktnu vezu između imidža i nepoželjnih organizacijskih ponašanja doneseni su sljedeći zaključci. Možda imidž fakulteta koji je na vrlo visokoj pozitivnoj razini može djelovati opterećujuće za studenta pa količina stresa koja je uzrokovana značajnim očekivanjima i pritiscima potiče negativne emocije kod studenata koje potom dovode do njihovih nepoželjnih ponašanja (npr. kako bi se održao dobar imidž fakulteta studente se u značajnoj mjeri potiče na ulaganje dodatnih napora kroz nužnost zadovoljenja vrlo visokih kriterija za dobivanje dobrih ocjena, potiče ih se na dodatnu uključenost u razne aktivnosti koje nisu nužno podrazumijevane kao obavezne, studente koji imaju lošije ocjene se stigmatizira i sl.). Na tu pretpostavku navode rezultati istraživanja koji upućuju na to da negativne emocije posreduju između stresa i naprezanja (Fox, Spector i Miles, 2001).

Ovdje je važno naglasiti da se prilikom navođenja prethodnog primjera koji podrazumijeva naprezanje i stres to nikako ne veže uz radnu angažiranost studenata. Točnije, radna angažiranosti ne podrazumijeva negativan kontekst, odnosno radno angažirani zaposlenici nisu oni koji izgaraju na poslu i koji su iscrpljeni (Schaufeli i Bakker, 2004b), već su to oni zaposlenici koji su zadovoljni, pozitivno raspoloženi te privrženi organizaciji (Harter, Schmidt i Hayes, 2002). Uz to, kada se promatra poslovno organizacijsko okruženje, Fox, Spector i Miles (2001) navode da su brojna istraživanja bila usmjerena prema nepoželjnim organizacijskim ponašanjima, ali s ciljem kasnije mogućnosti detektiranja potencijalnih zaposlenika koji su skloni takvim ponašanjima te izbjegavanja zapošljavanja istih. Iako je u akademskom okruženju studente potrebno promatrati kao dio ljudskih potencijala, s obzirom na prethodno navedeno potrebno je u obzir uzeti i neka ograničenja kada se uspoređuje poslovno i akademsko organizacijsko okruženje. Studenti ostvaruju pravo upisa na fakultet sukladno znanjima koja su u mogućnosti pokazati na prijemnom ispitu te ih se prilikom toga ne procjenjuje karakterno i ograničava u tom smislu. Prema tome, uz

navedene pristupe u istraživanjima koji vide ključni problem nepoželjnih ponašanja u samim zaposlenicima (njihovim karakteristikama) te definiraju mjere za izbjegavanje zapošljavanja istih, u akademskom je okruženju pogodnije promatrati istraživanja koja se bave uzrocima takvih ponašanja u kontekstu njihove veze s organizacijskim uvjetima. Neki istraživanja (Chen i Spector, 1992; Fox i Spector, 1999; Spector 1975, 1978; Storms i Spector, 1987) upućuju na to da do nepoželjnih organizacijskih ponašanja dolazi zbog stresa koji vlada u organizaciji, dok druga (Greenberg, 1990; Skarlicki i Folger, 1997; Skarlicki, Folger i Tesluk, 1999) upućuju na to da je doživljaj nepravednog tretmana zaslužan za nepoželjna organizacijska ponašanja.

Prema svemu, može se zaključiti da imidž može djelovati stresno na studente zbog eventualne zahtjevnosti koja se pred njih stavlja (zbog održavanja željene razine imidža), to može dovesti i do osjećaja nepravednog tretmana te posljedično izazvati negativne emocije koje će se manifestirati kroz nepoželjna ponašanja. U tom slučaju je zanimljivo podsjetiti da imidž fakulteta treba biti prilagođen studentima, odnosno takav da se studenti imaju želju s njime identificirati što bi u tom slučaju značilo minimiziranje negativnih emocija na studiju na onu razinu koja je nužno potrebna za poticanje napretka.

Kroz istraživanje imidž se prepoznaje kao važna varijabla ne samo u segmentu privlačenja studenta prilikom odabira određenog fakulteta (u kojem on igra značajnu ulogu) već i u kontekstu poželjnih ponašanja studenata nakon što upišu određeni fakultet kroz proces identifikacije s fakultetom te nadogradnje vlastitog imidža. Nguyen i LeBlanc, (2001) ističu važnost uloge institucionalnog imidža u segmentu formiranja lojalnosti kupaca, odnosno klijenata obrazovne institucije. Autori povezuju to da povoljan imidž utječe na odanost klijenata što je važno uzeti u obzir jer ako postoji lojalnost od strane studenata prema fakultetu, za očekivati je da će ista, opet u kontekstu socijalne razmjene doprinositi poželjnim ponašanjima na fakultetu.

Kada je u pitanju doživljaj imidža fakulteta, rezultati su ukazali na to da isti povećava učestalost poželjnih ponašanja studenata prema fakultetu direktno ($\beta_{DIF/POPS} = .20$, $p < .001$), ali i indirektno, uz medijacijsku ulogu radne angažiranosti ($\beta_{DIF/RAS/POPS} = .09$, $p < .01$) što je bilo i očekivano, ali ono što je već spomenuto ranije i što nije bilo očekivano jest činjenica da doživljaj imidža fakulteta pozitivno doprinosi i nepoželjnim ponašanjima studenata ($\beta_{DIF/NOPS} = .14$, $p < .001$) (vidjeti *Sliku 11* i *Tablicu 4*), točnije povećava njihovu učestalost. Uz ranije navedenu pretpostavku da stres (koji proizlazi iz nužnosti zadovoljenja zahtjeva u svrhu zadržavanja očekivane razine imidža) dovodi do takvih oblika ponašanja, zanimljivo bi bilo istražiti je li kod nekih studenata sama činjenica da su upisali fakultet koji ima dobar imidž u okruženju, dovoljna podloga za implementaciju nepoželjnih oblika ponašanja. Može se pretpostaviti da u nekim slučajevima dobar

imidž fakulteta studentima koji nisu skloni izvršavanju radnih zadataka u određenoj mjeri „dozvoljava“ nepoželjna ponašanja. Pretpostavlja se da se u takvim slučajevima sama činjenica da su dio nekog fakulteta koji ima dobar imidž uzima u obzir kao dovoljna za njihovu projekciju sebe u okruženju kao važne osobe te time i za opravdanje njihovih nepoželjnih ponaša (s obzirom na to da su postigli dovoljno samim upisom na određeni fakultet).

U zadnja dva desetljeća imidž se u poslovnom okruženju nameće kao vrlo važan faktor koji može imati brojna pozitivna djelovanja na uspjeh same organizacije (Pende, 2003). Uz to, imidž se prepoznaje kao važan segment te se njegovi učinci promatraju i u akademskom okruženju (Beneke i sur., 2011; Mackelo i Drūteikienė, 2010; Wilkins i Huisman, 2014; Bringula i Basa,2011). Kotler i Fox (1995) ističu da trenutna slika o instituciji nadjačava razinu kvalitete koju podrazumijeva određena institucija jer upravo način na koji potencijalni student doživljava neki fakultet igra značajnu ulogu prilikom odabira tog fakulteta pri čemu stvarna kvaliteta fakulteta pada u drugi plan. Khalifa i Mahmoud (2016) u svom istraživanju vezanom za čimbenike koji utječu na formiranje imidža fakulteta ističu da će razumijevanje i izražena briga za studente od strane osoblja fakulteta pozitivno doprinositi uvjerenjima koja studenti imaju o svojim fakultetima/ sveučilištima. Navedeno je važno zbog toga što se razumijevanje i briga za studente može prepoznati u pravednom tretmanu koji studenti doživljavaju od svojih nastavnika. To također može potvrditi kružna djelovanja promatranih varijabli, a uz to poslužiti i kao podloga za razvoj strateških djelovanja koja potiču održivost i uspjeh u akademskom okruženju.

Nadalje, angažirane zaposlenike karakterizira energičnost, predanost poslu te njihov značajan rad u svrhu ostvarivanja ciljeva organizacije za koju rade. Također ih karakterizira korištenje vlastitih resursa, točnije znanja, iskustava i kreativnosti s ciljem privlačenja klijenata i ostvarivanja dobrih rezultata (Richman, 2006). Kada su u pitanju studenti, neka istraživanja ukazuju na to da su upravo njihove preporuke ključne/(najutjecajniji faktor) za privlačenje drugih studenata (Wilkins, Huisman, 2014) pa stoga treba imati u vidu elemente koji će ih navesti na takva ponašanja. Povezano s prethodno navedenim, to je još jedan pokazatelj sličnosti između poslovnog i akademskog organizacijskog okruženja jer su radno angažirani zaposlenici, kao i radno angažirani studenti značajni u procesu privlačenja novih klijenata.

Istraživanja vezana za poslovna organizacijska okruženja upućuju na to da će se zaposlenici ponašati u većoj mjeri odgovorno te ostvarivati bolju suradnju ako smatraju da je organizacija u kojoj su zaposleni percipirana u pozitivnom smislu od strane okruženja, odnosno da ima dobar imidž (Dutton i sur., 1994). Iz dobivenih rezultata je vidljivo da doživljaj imidža fakulteta direktno povećava radnu angažiranost studenata ($\beta_{DIF/RAS} = .25$, $p < .001$) te da su uslijed povećane radne

angažiranosti studenti manje skloni nepoželjnim ponašanjima prema fakultetu ($\beta_{DIF/RAS/NOPS}$ = -.04, p < .01) (vidjeti *Sliku 11* i *Tablicu 4*). Prema tome, sumirano se može zaključiti da je uz dobar imidž fakulteta, radna angažiranost nužna za poticanje poželjnih ponašanja studenata te da osim što značajno u pozitivnom smislu doprinosi u različitim segmentima akademskog okruženja, ublažava krajnje nepoželjne efekte doživljaja imidža na nepoželjna ponašanja studenata.

5.1.6. Moralno distanciranje kao uporište za implementaciju strateških aktivnosti u akademskom okruženju

Nepoželjna organizacijska ponašanja mogu biti izazvana zbog određenih organizacijskih faktora (nezadovoljstvo vezano uz suradnju, prigovaranje, doživljaj nepravednog tretmana, nezadovoljstvo povezano s nadređenima i sl.) (Fox, Spector i Miles, 2001), ali temelj za ista može se nalaziti i u osobnim karakteristikama onih koji se tako ponašaju (Bowling i Eschleman, 2010; Salgado, 2002; Spector i Fox, 2005).

Već je ranije spomenuto kako je doživljaj pravednosti zapravo ključan prediktor zadovoljstva na radnom mjestu, a važno je istaknuti da igra značajnu ulogu i kada su u pitanju oblici ponašanja. Zaposlenicima će u slučaju doživljaja pravednog tretmana porasti zadovoljstvo poslom, a to će pozitivno utjecati na njihovu posvećenost i izvršavanje radnih zadataka te će se u manjoj mjeri upuštati u nepoželjna ponašanja (Piccoli, De Witte i Pasini, 2011). U suprotnom, odnosno u slučaju doživljaja nepravednog tretmana, istraživanja (Aquino, Galperin i Bennett, 2004; Jones, 2009) ukazuju na to da će se osobe češće upuštati u nepoželjne oblike ponašanja.

Kada su u pitanju oblici ponašanja na radnom mjestu, određeni oblici ponašanja ovise o osobinama samog pojedinca te o njegovom poimanju morala (Bandura, 1999). Ljudi sami procjenjuju situacije te ih vrednuju sukladno vlastitim moralnim načelima i kroz svojevrsni oblik samoregulacije definiraju svoja ponašanju sukladno elementima koji karakteriziraju samu situaciju u kojoj se nalaze (Bandura, 1999). Autor također naglašava kako samoregulacija može djelovati, odnosno biti aktivirana, ali isto tako može biti i deaktivirana te kroz moralno distanciranje koje podrazumijeva negiranje osjećaja krivnje u kontekstu nesklada ponašanja i unutarnjih moralnih vrijednosti objašnjava njezino deaktiviranje koje potom dovodi do nepoželjnih oblika ponašanja. Sukladno tome, cilj niže navedenih interpretacija osam ključnih elemenata za pojavu moralnog distanciranja (Bandura, 1999) u akademsko okruženje je podsjetiti na primjere iz prakse, odnosno one koji se događaju u akademskom okruženju te iz kojih je moguće zaključiti da studenti u suštini

teže poželjnim oblicima ponašanja, ali i na to da je za takve oblike ponašanja kako moguće, tako i potrebno stvoriti kvalitetnu podlogu, odnosno takvo okruženje koje će u njima kontinuirano poticati samoregulaciju, a posljedično tome i poželjne oblike ponašanja. U obrnutom slučaju, odnosno u slučaju da studenti u suštini ne teže ka poželjnim oblicima ponašanja, ne bi se događale situacije u kojima imaju potrebu za moralnim distanciranjem, odnosno one koje su opisane u niže navedenim odlomcima.

Moralno opravdavanje, eufemističko etiketiranje i povoljna usporedba, odnosno prva tri mehanizma koje navodi Bandura (1999) podrazumijevaju kognitivne rekonstrukcije neetičkih ponašanja koje imaju za svrhu umanjiti štetnost takvih ponašanja, odnosno opravdati ista u kontekstu višeg cilja, društvene odgovornosti i sl.

Ljudi sami pred sobom opravdavaju određene postupke koji nisu u skladu s njihovim moralnim vrijednostima prije nego što se upuštaju u takve oblike ponašanja te na taj način, odnosno kroz razne oblike opravdavanja određenih postupaka koji inače nisu prihvatljivi oblikuju iste u prihvatljive (Bandura, 1999).

Kod studenata se može vrlo često primijetiti da imaju potrebu opravdati neke svoje postupke koji nisu bili u skladu s poželjnim oblicima ponašanja (svoju nedovoljnu angažiranost oko učenja, neredovite dolaske na nastavu, neaktivno sudjelovanje u studentskim obavezama, lošije ocjene zbog nedovoljnog truda, nepoštivanje nastavnika i ostalih kolega i sl.), iz čega se može zaključiti postojanje njihove svjesnosti o tome da se nisu ponijeli u određenim situacijama kako treba jer imaju potrebu to na neki način sami sebi, ali i okolini opravdati.

Kada je u pitanju *moralno opravdavanje*, ono se u akademskom okruženju može prepoznati kroz različite svakodnevne situacije u kojima studenti opravdavaju svoja nepoželjna ponašanja u kontekstu postizanja viših ciljeva. Na primjer, nedopušteno došaptavanje tijekom ispita kod kojeg je viši cilj i društvena odgovornost „pomoći kolegi“, ili npr. slikanje ispita kako bi se isti diseminirao ostalim studentima sa svrhom da im se „pomogne“ prilikom polaganja tog predmeta, ali i dobije određeni status „pozitivca“ u studentskom okruženju ili na studentskom forumu na kojem se ta pitanja objavljuju, zatim bilo koji oblici varanja i neiskrenih postupaka na fakultetu mogu se od strane studenata opravdavati u kontekstu ostvarivanja „višeg cilja“. Ako student nije dovoljno učio i tijekom ispita podliježe različitim metodama varanja kako bi ipak ostvario željenu razinu uspjeha, može se opravdavati time da mora doseći određenu razina uspjeha kako ne bi izgubi npr. pravo na stanovanje u studentskom domu ako ne zadovolji određeni prosjek ocjena te se stoga jednostavno morao upustiti u nepoželjne oblike ponašanja kako bi došao do dobre ocjene.

Takvo ponašanje se opravdava kao „nužno“ u datom trenutku u svrhu ostvarivanja „višeg cilja“, a prilikom toga se zapravo opravdava snižena angažiranost oko učenja za taj ispit.

Eufemističko etiketiranje podrazumijeva korištenje moralno neutralnih izraza čija je svrha umanjiti efekte nepoželjnih ponašanja te odmak od odgovornosti. Može se reći kako ono podrazumijeva svojevrsno uljepšavanje činjenica koje su dovele do nečeg lošeg ili neprikladnog. Prilikom verbalnog neutraliziranja nepoželjnih ponašanja ljudima je jednostavnije upustiti se u nepoželjne oblike ponašanja nego u slučaju kada su takva ponašanja nazvana pravim imenom (Diener, Dineen, Endresen, Beaman i Fraser, 1975).

Svojevrsne igre riječi, odnosno korištenje izraza koji upućuju na to da su se dogodile iste posljedice, ali se one opisuju na blaži način, (Gambino (1973), koristi termin jezik neodgovornosti i kontekst sanitiranja jezika), ljudima ublažavaju poduzete aktivnosti koje su do tih negativnih posljedica dovele. Svrha takvog korištenja riječi očituje se u ublažavanju stvarnih posljedica.

U akademskom okruženju one mogu biti vidljive u situacijama neuspješno izvršenih timskih aktivnosti prilikom čega će oni koji su zaslužni za taj neuspjeh, drugima isti pokušati prikazivati kao nešto što nije izazvano nepoželjnim ponašanjem kao što je nemar i neodrađeni zadaci, već će možda koristiti izraze poput „dogodile su se neke nepredviđene privatne okolnosti koje su utjecale na moju sniženu efikasnost sudjelovanja u radu; nismo pali na ispitu, samo smo dobili mogućnost za rad na poboljšanjima projekta kako bi isti bio bolje ocijenjen, dobili smo priliku za primjenu alternativnih rješenja ove studije slučaja“ i sl. Ili u slučajevima kada student ne nauči dovoljno iako na ispit izlazi npr. peti put, pa izjavljuje pred drugima da on zapravo „utvrđuje gradivo“, a ne da nije uložio trud u učenje, odnosno nije izvršio svoju obvezu u kontekstu pripreme za ispit.

Bollinger (1982) ukazuje i na korištenje neaktivnog pasivnog stila u verbalnom izražavanju čija je svrha umanjiti značajnost ljudskog faktora, odnosno odgovornosti čovjeka u slučaju negativnih posljedica za koje je kao takav sam odgovoran.

U akademskom okruženju može se primijetiti kroz izraze „baš su me pogodila ta pitanja na koja nisam znao odgovoriti“, prilikom čega se „kriva“ pitanja stavljaju u ulogu faktora koji je „kriv“ za loš rezultat na testu, a čime student negira činjenicu da odgovornost za loše riješen test zapravo leži u njegovoj nedovoljnoj pripremi za ispit, odnosno nedovoljnom angažmanu koji ga je posljedično doveo do loših rezultata, a ne u pitanjima preko kojih sam sebe opravdava.

Povoljna usporedba podrazumijeva umanjivanje značajnosti nepoželjnih ponašanja temeljem njihove usporedbe s drugim nepoželjnim ponašanjima koja su dovela do još gorih učinaka od onih koje je izazvao pojedinac koji koristi iste (Bandura, 1999). U akademskom okruženju je moguće

primijetiti povoljne usporedbe u situacijama kada npr. studenti dobiju lošu ocjenu jer se za ispit nisu pripremali, ali da bi nakon toga sami sebi ili u okolini opravdali tu činjenicu, uspoređuju se s onim studentima koji nisu uspjeli uopće položiti ispit. Opravdavaju zapravo svoju nedovoljnu angažiranost time što ističu da su se mogli naći u goroj situaciji, npr. u situaciji da nisu uopće položiti ispit kao neki drugi kolege, a to bi onda bila još gora situacija od loše ocjene. U tim situacijama često se znaju čuti rečenice poput „Nema veze što sam dobio tako lošu ocjenu, njih 20 je palo na ispitu“ i sl.

Mehanizmi *prebacivanja odgovornosti i difuzija odgovornosti* podrazumijevaju smanjivanje razine važnosti nepoželjnih oblika ponašanja na osobnoj razini (Bandura, 1999). Kada je u pitanju *mehanizam prebacivanja odgovornosti* koji podrazumijeva prebacivanje odgovornosti na onoga koji ima autoritet, isti se itekako može vrlo često primijetiti u akademskom okruženju.

Na primjer, u slučaju kada student dobije lošu ocjenu na ispitu, za istu prebacuje odgovornost na nastavnika, točnije pravda se time da je u ispitu napisao sve ono što je nastavnik rekao na predavanju, ali je bez obzira na to dobio lošu ocjenu, ili da je radio sve sukladno uputama koje je dobio od strane nastavnika, ali da je studentski projekt bez obzira na to loše ocijenjen, također studenti mogu putem ovog mehanizma opravdavati svoj nedovoljni učinak u učenju i time da su nastavnici iznosili jedno na predavanju te da su se oni vodili time, a da je na ispitu bilo sasvim nešto drugo i sl. Ovaj mehanizam pretpostavljan prebacivanje krivnje na autoritet (Bandura, 1999).

Treba istaknuti da se u akademskom okruženju i određeni studenti mogu prepoznati kao vođe skupine, odnosno svojevrsni autoriteti unutar određene skupine studenata te da se nepoželjna ponašanja mogu manifestirati i biti upućena prema nekom drugom studentu koji postaje meta svojevrsnog maltretiranja od strane grupe koja sluša autoritet, a zapravo se kao pojedinci ne bi tako ponašali prema „odabranoj“ meti od strane autoriteta. U tom slučaju se radi o odricanju odgovornosti u kontekstu nečovječnog ponašanja prema drugoj osobi od strane grupe, koja kao opravdanje za takvo ponašanje vidi u svom, iz nekog razloga odabranom autoritetu, odnosno „vođi“ skupine koji je jednostavno „dao naputak“ da se tako ponašaju i da je takvo ponašanje opravdano. Takve oblike ponašanja, odnosno korištenje mehanizama prebacivanja odgovornosti, ističu Andrus (1969), Kelman i Hamilton (1989) i Bandura (1999) kroz odricanje osobnih odgovornosti u zatvorima, u vojnim zločinima, raznim oblicima agresije i sl. Iste se svakako treba uzeti u obzir i u akademskom okruženju jer mogu polučiti značajne negativne posljedice i za članove skupine koja „sluša“ studenta koji se postavlja kao autoritet, a pogotovo za studenta koji se nađe na njihovoj meti te je nerijetko prisiljen trpjeti takva ponašanja (koja u svakom slučaju

treba prepoznati kao ponašanja sa izrazito negativnim predznakom u akademskom okruženju, odnosno kao vrlo značajna nepoželjna organizacijska ponašanja).

Kada je u pitanju rad u timu bez jasno definiranih zadataka i odgovornosti, već se samo naglašava važnost onoga što će proizaći iz zajedničke suradnje, odnosno važan je samo finalni output, gubi se vrijednost odgovornosti. Točnije, Bandura (1999) naglašava da u slučajevima kada su svi odgovorni, zapravo nitko ne osjeća odgovornost. Ljudi djeluju okrutnije kada djeluju pod svojevrsnom grupnom odgovornosti, odnosno odgovornosti proizašle iz djelovanja „skupine“ za razliku od situacija u kojima se promatraju kao individue (Bandura, 1999).

Difuzija (raspršenje) odgovornosti podrazumijeva prebacivanje odgovornosti na ostale članove grupe, a ista se može primijetiti kod studenata prilikom njihova grupnog rada na studentskim projektima ili zajedničkim zadaćama. U tim situacijama se itekako može primijetiti korištenje mehanizma difuzije odgovornosti jer se odgovornost za na vrijeme neizvršene zadatke ili za nedovoljno dobro odrađene aktivnosti za koje je odgovoran jedan pojedinac, odnosno student, prebacuje na ostale studente s kojima je radio u grupi, odnosno članove njegove grupe.

Često se događaju i situacije da prilikom studentskih projektnih suradnji, određeni članovi jednostavno ne odrađuju svoje zadatke, ali se prikrivaju i nekako uspijevaju „provući“ s ostalima u grupi koji će odraditi i njihov dio jer jednostavno ne žele kasnije trpjeti negativne posljedice zbog pojedinaca koji nisu bili dovoljno aktivni. Tu se može primijetiti da su pojedinci koji će radije raditi više nego trpjeti negativne posljedice, u određenom segmentu svjesni mehanizma difuzije odgovornosti koji im može itekako štetiti. Tijekom rada sa studentima na njihovim studentskim projektima, vrlo su često primijećene takve situacije, ali je vrlo rijetko bilo primijećeno da će se pojedinci fokusirati na problem zbog kojeg jedna ili dvije osobe ne izvršavaju svoj dio zadatka kako bi pokušali riješiti isti, već će radije raditi više i zanemariti one koji ne rade istim intenzitetom.

Iako će osoba/ student koji se tako ponaša biti percipiran od strane drugih kao vrlo marljiva osoba čija je radna angažiranost na vrlo visokoj razini, zapravo se njegovo ponašanje u kontekstu ignoriranja i preuzimanja odgovornosti za drugog može promatrati i kao nepoželjno organizacijsko ponašanje. Takvo ponašanje može imati negativne posljedice i u budućim poslovnim procesima ne samo za marljivog studenta (npr. uvijek će biti spreman izvršavati tuđe zadatke, raditi više, što može dovesti do toga da ga kasnije autoriteti zatrpavaju s radnim zadacima, a što ga posljedično može dovesti do nekog oblika negativne frustracije, a potom i do negativnih efekata koji iz toga proizlaze), već i za onoga koji se uz minimalno ulaganje truda „provlači“ (u poslovnom okruženju

nerealno percipira stvarnost, podrazumijeva da će posao odraditi uvijek „netko drugi“ te da će se uz tog drugog „provući“).

Prethodno navedeno sugerira na to koliko je važno u obzir uzeti širu sliku kojom se želi ukazati na to da nepoželjna radna ponašanja studenata nisu vezana samo uz akademsko okruženje, već ista mogu značajno utjecati na kasnija organizacijska ponašanjima tih pojedinaca kada se nađu u poslovnom organizacijskom okruženju. Ovaj dio je značajan osobito zbog toga što se danas poslovni procesi u većini slučajeva temelje na projektnoj suradnji te se na taj način i financiraju, a na to upućuje i činjenica da se interes za timski rad koji se pojavio 1980-tih godina održao kao značajan do danas te kao takav polučio i oblik dizajniranja organizacijskih struktura u 21. stoljeću koje se baziraju na timskim organizacijskim strukturama (Turkalj, Fosić i Marinković, 2012). Istraživanja upućuju na to da je uvođenje timova u organizacijsku strukturu ključno kada je u pitanju povećanje efikasnosti i kvalitete rada (Appelbaum i Batt, 1993) te je prema tome važno današnje studente pripremati za sudjelovanje u takvim oblicima radnih procesa.

Mehanizam iskrivljavanja posljedica kroz ignoriranje ili iskrivljivanje negativnih učinaka djelovanja pojedinca također se koristi sa svrhom slabljenja moralne kontrole (Bandura, 1999). Oni se mogu objasniti kao negiranje ili reduciranje negativnih posljedica do kojih je došlo zbog nepoželjnih ponašanja. U slučaju kada takva ponašanja imaju negativne posljedice i na drugu osobu, dolazi do potrebe iskrivljavanja posljedica od strane osobe koja ih je izazvala.

U akademskom okruženju se to također može primijetiti prilikom timskog rada na određenim zadacima kada student koji ne izvrši svoje obaveze, te time dovede u negativan položaj cijeli tim, pokušava iskriviti te posljedice kako bi opravdao svoje nepoželjno ponašanje koje je do toga dovelo.

Kada je u pitanju *mehanizam dehumanizacije* koji je zapravo jedan vrlo rigorozan i u svakom smislu neetički oblik ponašanja, treba ukazati na to da isti kao takav služi za opravdavanje određenih oblika nepoželjnih ponašanja.

U akademskom okruženju se on može primijetiti kada se skupina na svojevrsni način „uroti“ protiv pojedinca kojeg naziva pogrdnim imenima, govori da je nesposoban, da nije pametan i sl. te stoga i zaslužuje tretman kakav mu se pruža. Takve oblike ponašanja je vrlo važno uočiti u akademskom okruženju i pokušati na njih utjecati ne samo iz razloga kako bi se takvi nepoželjni oblici ponašanja zaustavili, već i kako bi se isti izbjegli kasnije u poslovnom organizacijskom okruženju. U akademskom okruženju se mogu dogoditi i situacije u kojima se nastavnici ponašaju prema studentima na neprimjeren način, a to se može očitovati kroz razne oblike vrijeđanja i

neuvažavanja studenta kao takvog, što se u kontekstu moralnog distanciranja može opravdavati kroz mehanizam dehumanizacije, ali i što baš zbog toga može kasnije imati značajne posljedice na studenta kada se nađe u radnom okruženju.

Neetička ponašanja koja studenti mogu doživjeti od strane nastavnika se itekako mogu kroz višestruke negativne učinke odraziti na studente, a ti negativno učinci mogu biti vidljivi u sljedećim segmentima: u padu samopouzdanja, kroz stvaranje ozračja u kojem će studenti takva ponašanja uzimati kao uobičajena, kroz očekivanja studenata da će se takvi oblici ponašanja nastaviti i kasnije u radnom okruženju i sl. Važno je istaknuti da neetički oblici ponašanja od strane nastavnika mogu kod studenata dovesti do toga da se i sami tako počinju ponašati s obzirom na to da su takvo ponašanje doživjeli od strane autoriteta koji bi im trebao biti uzor. To potvrđuju i istraživanja (Farnese, Tramontano, Fida i Paciello, 2011) koja upućuju na to da doživljena neetička ponašanja u akademskom okruženju mogu kasnije polučiti itekako značajne neetičke oblike ponašanja u budućnosti. Kada se govori o dehumanizaciji, treba istaknuti da i današnje društvene vrijednosti i suvremeni oblik života (koji je podrazumijevan automatizacijom, urbanizacijom, kroz značajnu geografsku pokretljivost, zatim opća ubrzanost svih procesa i sl.), utječe na razne oblike dehumanizacijskih procesa, kao npr. povezivanja ljudi u anonimne skupine koje nisu utemeljene na zajedničkim vrijednostima i sl. (Bernard, Ottenberg i Redl, 1965; Bandura, 1999) te takvim grubim poimanjem svakodnevice negativno utječu na ljudskost u njenom suštinskom smislu.

Mehanizam pripisivanja krivnje podrazumijeva svojevrsno okrivljivanje „drugog“ ili okolnosti koje su se poklopile i izazvale negativne posljedice za koje nije kriv pojedinac koji je do istih doveo te se na taj način opravdava takav čin, odnosno udaljava se od moralnosti (Bandura, 1999). Pripisivanje krivnje se može promatrati kroz takve oblike moralnog distanciranja koji kao temelj, u kontekstu opravdanja nepoželjnih ponašanja, odnosno učinaka pripisuju krivnju na pojedinca koji se našao u takvoj situaciji uz objašnjenje da je isti tako nešto sigurno i „zaslužio“.

U akademskom okruženju se primjeri ovog oblika moralnog distanciranja mogu primijetiti u situacijama u kojima se studenti jednostavno distanciraju od nekih svojih kolega, grupe studenata se izdvajaju, a određeni pojedinci ostaju „sami“ iz različitih razloga, a onda članovi segmentiranih grupica za takvu separaciju okrivljuju onoga koji nije član grupe kroz npr. izjave tipa „sam si je kriv“ ili „tko mu je kriv kada se ne zna uklopiti“, ili „to je i zaslužio kada nas nije podržao dok smo radili to i to..“ i sl. Vrlo je značajno prepoznati takve oblike ponašanja kao nepoželjne oblike ponašanja, ali i osvijestiti činjenicu da se u akademskom okruženju na iste itekako može pozitivno djelovati u svrhu njihove redukcije i dubljih propitivanja vezanih uz temu raznih oblika ponašanja studenata, odnosno kontinuiranog provjeravanja prediktora takvih ponašanja.

Navedeni mehanizmi u kontekstu moralnog distanciranja su u akademskom okruženju prepoznati kao važni zbog toga što oni podrazumijevaju svojevrsno vlastito opravdanje za određene postupke koji se mogu svrstati u nepoželjna ponašanja na osobnoj razini, a to upućuje na činjenicu da je studentima stalo do toga kako se ponašaju. Već je ranije ukazano na važnost uzimanja u obzir pojedinca kao takvog te na činjenicu da se prilikom promatranja doživljaja pravednosti u obzir trebaju uzeti subjektivni doživljaji pojedinaca o tome je li nešto pravedno, a ne je li nešto zadovoljilo sve propisane norme i procedure pa se samo po sebi podrazumijeva kao pravedno.

Ove interpretacije sugeriraju na to da svaki pojedinac, odnosno svaki student u sebi ima ugrađene moralne mehanizme te da su oni značajni u kontekstu poželjnih ponašanja ako su aktivirani, ali da isto tako mogu proizvesti brojne negativne posljedice u slučaju njihove deaktivacije. Uz to, potrebno je osvijestiti da oblici ponašanja studenata nisu samo površinske naravi, odnosno da se neki jednostavno ponašaju poželjno, dok se drugi ponašaju nepoželjno. Studenti u sebi imaju ugrađene svojevrsne moralne mehanizme, ali je potrebno raditi na ostvarivanju preduvjeta za takvo ozračje na fakultetu da ti mehanizmi budu u što većoj mjeri aktivirani, ali i imati u vidu činjenicu heterogenosti karaktera u studentskoj populaciji kada su u pitanju moralne samoregulacije.

Sve prethodno navedeno sugerira na potrebu propitivanja razine utjecaja različitih elemenata (npr. oblici komunikacije između ključnih dionika u akademskom okruženju, ozračje na fakultetu, imidž fakulteta i sl.), koji potiču aktivaciju moralnih mehanizama, a koji posljedično vode do značajnih dobrobiti proizašlih od svakog pojedinca i to ne samo trenutno u akademskom okruženju, već se prenose i na njihova buduća djelovanja u poslovnom organizacijskom okruženju. Takav oblik povezivanja te posljedično osvješćivanje stanja, u smislu onog trenutnog te u smislu njegove prenosivosti u buduće, prepoznaje se i kao ključ za pozitivnu održivost cijelog gospodarskog sustava kojeg sada čine oni koji su nekada bili dio akademskog okruženja, a u budućnosti će ga činiti oni koji su sada dio akademskog okruženja.

5.1.7. Ograničenja istraživanja kao budući izazovi u promatranju akademskog okruženja

Unatoč novim spoznajama ovog istraživanja kroz primjenu interdisciplinarnog pristupa treba spomenuti i neka njegova ograničenja koja se očituju kroz sljedeće: (1) istraživanje je temeljeno na samoprocjenama ispitanika/studenata, a nisu ispitivani njihovi *stavovi*, (2) podaci su prikupljani *metodom snježne grude*, (3) *homogeni izvor informacija*.

Vezano uz prvo navedeno ograničenje, važno je istaknuti da su studenti koji su sudjelovali u istraživanju svoje odgovore temeljili na vlastitim samoprocjenama te je stoga moguće da su poželjna organizacijska ponašanja značajnije zastupljena u odnosu na nepoželjna (vidjeti *Tablicu 2*). Kao što je već ranije objašnjeno, stavovi su važni jer oni mogu utjecati na oblike ponašanja, a uz to je važno imati u vidu da je na stavove moguće utjecati kako pri njihovom kreiranju, tako i pri njihovom modificiranju. U budućim bi istraživanjima svakako bilo zanimljivo ispitati stavove studenata, a u svrhu strateškog djelovanja u akademskom okruženju temeljenog na primjerima dobre prakse iz poslovnog organizacijskog okruženja, iste bi trebalo mjeriti redovito.

Što se tiče drugog ograničenja, odnosno primjene metode *snježne grude* koja se koristila u istraživanju za prikupljanje podataka, važno je istaknuti da ona uz svoje pozitivne strane (npr. brzu diseminaciju anketnog upitnika), može uzrokovati i određena ograničenja u smislu uzorka, odnosno kasnije dobivenih rezultata temeljenih na prikupljenim odgovorima. Naime, ova metoda pretpostavlja da će uz ciljano diseminirane anketne upitnike, ispitanici, u ovom slučaju studenti, biti zamoljeni da i oni dalje diseminiraju anketni upitnik. Pri tome se može pretpostaviti i očekivati da su u ovom slučaju studenti koji su popunjavali upitnik i potom isti širili dalje, radno angažirani studenti, za razliku od onih koji su ga samo popunili i nisu širili dalje. Ako su radno angažiraniji studenti širili upitnik dalje, onda postoji mogućnost da su ga diseminirali drugim studentima sličnih karakteristika, a ti drugi studenti su upitnik potom diseminirali također studentima sličnih karakteristika itd. Zaključno, ograničenje metode *snježne grude* moglo je dovesti do toga da su upitnik popunjavali studenti sličnih karakteristika (npr. radno angažiraniji studenti) te su stoga odgovori vezani uz poželjna organizacijska ponašanja značajniji u odnosu na one vezane uz nepoželjna organizacijska ponašanja studenata. U budućim bi istraživanjima stoga bilo zanimljivo u obzir uzeti dvije skupine studenata (npr. one koji su više i one koji su manje angažirani u svojim studentskim obavezama ili one koji su uspješniji i one koji su manje uspješni) te istraživanje provesti samo na tom skupu ispitanika. Što se ovog istraživanja tiče, željelo se obuhvatiti što veći broj studenata, odnosno cilj je bio imati što veći uzorak te je prema tome metoda *snježne grude* bila prikladna za korištenje.

Treće ograničenje istraživanja, odnosno *homogeni izvor informacija* podrazumijeva činjenicu da su u istraživanju sudjelovali samo studenti, odnosno korišten je isti izvor informacija. Kako je ovo jedno od prvih istraživanja koje povezuje imidž, interakcijsku pravednost, radnu angažiranost i (ne)poželjna organizacijska ponašanja studenata, točnije promatra navedene varijable u okviru akademskog okruženja, uzorak je temeljen na studentima, odnosno u istraživanju su sudjelovali samo studenti što se moglo i očekivati. Isti izvor informacija je posljedično doveo do toga da su

neki beta ponderi veći nego bi trebali biti. U budućim bi istraživanjima stoga bilo zanimljivo u obzir uzeti i bivše studente, odnosno one koji su završili fakultet/diplomirali te sada čine poslovno organizacijsko okruženje.

6. Zaključak

Istraživanjem se željelo doprinijeti prepoznavanju elemenata koji su ključni za ostvarivanje uspješnosti i održivosti u akademskom okruženju. Uz to, cilj je bio doprinijeti osvješćivanju stanja na akademskom tržištu i naglasiti da ono ni po čemu nije iznimka kada su u pitanju globalni tržišni utjecaji, već da je itekako podložno istima. Uz to, željelo se ukazati i na njegove sličnosti s poslovnim organizacijskim okruženjem pri čemu se naglasak stavlja na studente u ulozi klijenata, ali i studente u ulozi ljudskih potencijala. Iz te perspektive imidž fakulteta, doživljaj interakcijske pravednosti na fakultetu, radna angažiranost studenata i njihova poželjna, odnosno nepoželjna ponašanja prepoznaju se kao ključni elementi za postizanje uspješnosti i održivosti visokoškolskih ustanova s obzirom na dominaciju ponude u odnosu na potražnju koja je prisutna u svim tržišnim segmentima pa tako i u akademskom.

Kada se u obzir uzme sve navedeno vezano za ovo istraživanje u smislu teorijskih osnova i empirijskih pokazatelja, moguće je prepoznati 7 ključnih stavki putem kojih se može djelovati u kontekstu doprinosa na ostvarivanje uspjeha u akademskom okruženju: (1) ljudski faktor kao ključ ostvarivanja uspjeha; (2) studenti u dvostrukoj ulozi – ljudski potencijali i klijenti fakulteta; (3) doživljaj interakcijske pravednosti u kontekstu prediktora radne angažiranosti i poželjnih ponašanja studenata; (4) doživljaj imidža fakulteta u kontekstu prediktora radne angažiranosti i poželjnih ponašanja studenata; (5) radna angažiranost studenata u kontekstu prediktora za poželjna ponašanja studenata s višestrukim pozitivnim ishodima, ali i u kontekstu medijatora između promatranih varijabli i poželjnih ponašanja studenata; (6) prepoznavanje sličnosti između organizacijskog i akademskog okruženja; (7) osvješćivanje zasićenosti akademskog tržišta s ciljem poduzimanja mjera za održivost visokoškolskih ustanova.

Doprinos samog istraživanja želio se ostvariti ne samo kroz potvrđivanje ili opovrgavanje postavljenih hipoteza, već i kroz praktične implikacije do kojih dobiveni rezultati uz širi pogled u kontekstu primjene interdisciplinarnog pristupa (koji je bio temelj za postavljeni model) mogu dovesti. S obzirom na to da su kroz razmatranje prvog postavljenog problema, rezultati pokazali

da doživljaj imidža fakulteta pozitivno doprinosi radnoj angažiranosti studenata na fakultetu te uzimajući u obzir dobrobiti koje iz njega proizlaze u poslovnom organizacijskom okruženju, zaključuje se da se imidž može promatrati kao svojevrsni alat za ostvarivanje uspješnosti u akademskom okruženju. Prema tome, a u svrhu maksimizacije iskoristivosti imidža u segmentu ostvarivanja uspješnosti i održivosti, potrebno je imati u vidu ključne elemente koji će „proizvesti" takav imidža fakulteta koji će privući ciljnu skupinu, odnosno studente te s kojim će se potom ciljna skupina, odnosno studenti željeti identificirati. To je važno jer će ga u tom slučaju i „nositi sa sobom" te tijekom studija, ali i nakon završetka studija, prenositi kao dio svog osobnog imidža. Time će se ostvariti pozitivna diseminacija imidža kroz njihova razna djelovanja u okolini što može dovesti do povećanja interesa za određeni fakultet od strane potencijalnih novih studenata. Upravo se ovaj oblik upravljanja imidžom prepoznaje kao značajan zbog toga što se temelji na nekontroliranom prijenosu informacija, točnije na nekontroliranoj komunikaciji koja je uz to temeljena na vlastitim iskustvima.

Rezultati su također vezano uz prvi postavljeni problem pokazali da doživljaj interakcijske pravednosti nastavnika i doživljaj interakcijske pravednosti studenata pozitivno doprinose radnoj angažiranosti studenata. Teorijska osnova ukazuje na razne elemente koji potiču doživljaj pravednog tretmana, ali prikladan oblik komunikacije prepoznat je kao ključan za ostvarivanje doživljaja interakcijske pravednosti u akademskom okruženju. Kako bi se takav oblik komunikacije ostvario potrebno je kontinuirano pratiti studente (u kontekstu njihove dvostruke uloge) te prilagođavati kako komunikaciju (npr. kroz korištenje novih oblika komunikacije), tako i oblike transfera nastavnog sadržaja upravo onima koji ga konzumiraju, odnosno studentima. Također, zaključuje se da su u samoj interakciji između ključnih dionika u akademskom okruženju, odnosno između nastavnika i studenata i studenata i drugih studenata, odnosno njihovih kolega, komunikološki pristupi koji podrazumijevaju razumijevanje i uvažavanje, ključni za ostvarivanje pozitivnih ishoda u akademskom okruženju.

Nadalje, vezano uz drugi postavljeni problem istraživanja, utvrđeno je da radna angažiranost pozitivno djeluje direktno i indirektno na poželjna organizacijska ponašanja studenata te se iz toga zaključuje koliko je važno stvarati takvu atmosferu u kojoj će studenti željeti biti radno angažirani s obzirom na to da upravo radna angažiranost doprinosi brojnim pozitivnim ishodima u akademskom okruženju.

Što se tiče trećeg postavljenog problema istraživanja, utvrđeno je da medijacijska uloga radne angažiranosti studenata značajno doprinosi u odnosima između interakcijske pravednosti i (ne)poželjnih ponašanja studenata, a to ukazuje na njezin značajan indirektan doprinos u

postavljenom modelu. Također, vezano uz postavljeni treći problem, radna angažiranost se pokazala kao značajan medijator između doživljaja imidža fakulteta i (ne)poželjnih organizacijskih ponašanja studenata. Točnije, kako su rezultati pokazali da u direktnom odnosu doživljaj imidža fakulteta može pozitivno doprinositi nepoželjnim ponašanjima studenata, pokazalo se da radna angažiranost kroz svoju medijacijsku ulogu ublažava, u ovom slučaju krajnje nepoželjne efekte doživljaja imidža na nepoželjna ponašanja studenata. Time se potvrdila značajnost radne angažiranosti u akademskom okruženju, ali i otvorilo pitanje vezano za odnos između doživljaja imidža i nepoželjnih ponašanja studenata. Točnije, otvorilo se pitanje može li dobar imidž fakulteta podrazumijevati svojevrsnu „dozvolu“ studentima za njihova nepoželjna ponašanja jer su samim time što su uspjeli upisati određeni fakultet podrazumijevani kao dovoljno važni i uspješni. Uz to, otvorilo se pitanje stvara li dobar imidž fakulteta i dodatni pritisak na studente koji potom utječe na stvaranje negativnih emocija, a posljedično i na pojavu nepoželjnih ponašanja studenata. Ovdje također dolazi do izražaja važnost radne angažiranosti koja će ublažiti ovakve eventualne negativne efekte.

Zaključno, sve promatrane varijable u postavljenom i promatranom modelu prepoznate su kao ključne te je empirijski potvrđeno njihovo međudjelovanje. Kroz ukazivanje na sličnosti između akademskog i poslovnog organizacijskog okruženja i prikaz teorijske osnove, doprinijelo se povezivanju ova dva segmenta sa svrhom prijenosa dobrih praksi iz poslovnih organizacijskih okruženja u akademsko okruženje kako bi se ostvarila održivost visokoškolskih ustanova na istom.

7. Literatura

Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, *5*(1), 63-76.

Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. U: L. Berkowitz (Ur.), *Advances in experimental social psychology* (str. 267-299). New York: Academic Press.

Agarwal, U. A. (2013). Linking justice, trust and innovative work behavior to work engagement. *Personnel Review*, *43*(1), 41-73.

Ajzen, I. (1996). The directive influence of attitudes on behavior. U: P. M. Gollwitzer i J. A. Bargh (Ur.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior* (385-403). New York, NY, US: Guilford Press.

Aldemir, C. i Gulcan, Y. (2004). Student Satisfaction in Higher Education: A Turkish Case. *Higher Education and Management Policy*, *16*(2), 109-122.

Allison, B. J., Voss, R. S. i Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, *76*(5), 282- 288.

Allport, G. W. (1954). The nature of prejudice. Oxford, England: Addison-Wesley.

Aleamoni, L. (1999). Student rating myths versus research facts. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 13, 153-166.

Alpert, B. (1991). Students' Resistance in the Classroom. *Anthropology & Education Quarterly*, *22*(4), 299-388.

Alves, H. i Raposo, M. (2007). Conceptual Model of Student Satisfaction in Higher Education. *Total Quality Management*, *18*(5), 571–588.

Andreassen, T. W. i Lindestad, B. (1998) The effect of corporate image in the formation of customer loyalty. *Journal of Service Research*, *1*(1), 82-92

Ang, M. C. H. i Ramayah, T. (2010). An empirical assesment of the role of organizational citizenship behavior in explaining academic success: Some evidence from east Malaysian sample. *Gadjah Mada International Journal of Business*, *12*(1), 55-74.

Avram, E. M. (2016). The Relationship Between The University Image And Students' Willingness To Recommend It. *CrossCultural Management Journal*, *18*(2), 115-123.

Goodboy, A. K. i Bolkan, S. (2009). College Teacher Misbehaviors: Direct and Indirect Effects on Student Communication Behavior and Traditional Learning Outcomes. *Western Journal of Communication*, *73*(2), 204-219.

Anant, S.S. (1967). Belongingness and mental health: Some research findings. *Acta Psychologica*, 26, 391-396.

Andrus, B. C. (1969). *The infamous of Nuremberg*. London: Fravin.

Anholt, S. (2007). *Competitive Identity, The New Brand Management for Nations, Cities and Regions.* New York: Palgrave Macmillan.

Appelbaum, E. i Batt, R. (1993). High-Performance Work Systems: American Models of Workplace Transformation. *Economic Policy Inst*., Washington, DC. Alfred P. Sloan Foundation, New York, N.Y. REPORT NO ISBN-0-944826-59-8.

Aquino, K., Galperin, B. L. i Bennett, R. J. (2004). Social status and aggressiveness as moderators of the relationship between interactional justice and workplace deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, *34*(5), 1001-1029.

Asghar, H. (2014). Patterns of Engagement and Anxiety in University: Students: First Year to Senior Year Students' work engagement & anxiety: Are they related? U: C. Pracana (Ur.), *Psychology Applications & Developments (*str. 248-259). InScience Press.

Astin, A. W. (1999). Student involvement: A developmental theory for higher education. *Journal of College Student Development*, *40*(5), 518-529.

Azoury, Nehme M., Daou, Lindos E. i El Khoury Charbel M. (2014). University Image and its Relationship to Student Satisfaction: Case of the Middle Eastern private business schools. *International strategic management review*, *2*(1), 1-8.

Babić, M. (2004). *Korporativni imidž*. Rijeka: Adamić d.o.o.

Babić, Z., Matković, T. i Šošić, V. (2006). Strukturne promjene visokog obrazovanja i ishodi na tržištu rada. *Privredna kretanja i ekonomska politika*, *16*(108), 26-65.

Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.

Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, *20*(4), 265-269.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. i Taris, T. W. (2008). Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200.

Bakker, A.B. i Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.

Bakker, A.B. i Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.

Ball, A. Dwayne i Tasaki, Lori H. (1992). The Role and Measurement of Attachment in Consumer Behavior, *Journal of Consumer Psychology*, *1*(2), 155 –173.

Balmer, J. M. T. (1995.). Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, *21*(1), 24-46.

Balmer, J. M. T. (2001) From the Pentagon: a new identity framework. *Corporate Reputation Review*, *4*(1), 11-22

Bandur, M. i Bandur, I. (2015). Upravljanje odnosima s klijentima kao temelj izgradnje konurentskih pozicija agencija za posredovanje u prometu na tržištu nekretnina. *Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, *6*(1), 73-83.

Bandura, A. (1999). Moral disengagement in perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3, 193-209.

Baron, R.M. i Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research. Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of personality and social psychology*, *51*(6), 1173-1182.

Barrick, M. K., Mount, M.K., i Strauss J.P. (1994). Antecedents of Involuntary Turnover Due to a Reduction in Force. *Personnel Psychology 47*(3), 515 -35.

Bateman, T. S. i Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship". *The Academy of Management Journal*, *26*(4), 587-595

Belk, Russell W. (1988). Possessions and the Extended Self. *Journal of Consumer Research*, *15*(2), 139 –169.

Beneke, J. H., BusSc, B. i BusSc, M. (2011). Marketing the Institution to Prospective Students – A Review of Brand (Reputation) Management in Higher Education. *International Journal of Business and Management*, *6*(1), 29-44.

Bennett, R.J., Robinson, S.L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.

Berk, R. A. (2005). Survey of 12 strategies to measure teaching effectiveness. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, *17*(1), 48-62.

Bernard, V., Ottenberg, P. i Redl, F. (1965). Dehumanization: A composite psychological defense in relation to modern war. U: M. Schwebel (Ur.), *Behavioral science and human survival* (str. 64-82). Palo Alto, CA: Science and Behavior Books.

Berti, C., Molinari, L. i Speltini, G. (2010). Classroom justice and psychological engagement: students' and teachers' representations. *Social Psychological Education*, *13*(4), 541–556.

Bettencourt, L. A. (1997). Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Service Delivery. *Journal of Retailing*, 73, 383-406.

Bies, R.J. i Moag, J.F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. U: R.J. Lewicki, B.H. Sheppard i M.H. Bazermann (Ur.), *Research on negotiations in organizations* (str. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.

Bing, M.N., Stewart, S.M., Davison. H.K., Green, P.D., McIntyre, M.D. i James, L.R. (2007). An integrative typology of personality assessment for aggression: Implications for predicting counterproductive workplace behavior. *Journal of Applied Psychology*, 92, 722- 744.

Biswas, S., Varma, A. i Ramaswami, A., (2013.). Justice, Social Exchange, and Employee Engagement. *International Journal of Human Resource Management*, *24*(8), 1570-1587.

Blau, G. J. (1986). Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism. *Journal of Management,12*(4), 577-84.

Blau, G.J. i Boal, K. R. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, *12*(2), 288-300.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New Jersey: Transaction Publishers.

Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. NY: Wiley.

Bollinger, D. (1982). *Language: The loaded weapon*. London: Longman.

Boulding, K. E. (1956). The image: Knowledge in life and society, Ann Arbor, MI. *University of Michigan Press*, (28), 175.

Bolman, L.G. i Deal, T.E. (2008). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Bowling, N. A. i Eschleman, K. J. (2010). Employee personality as a moderator of the relationships between work stressors and counterproductive work behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, *15*(1), 91-103.

Bradley, H. (1997). *Fractured Identities: Chaning Patterns of Inequality*. Cambridge: Polity Press.

Brajša, P. (1993). *Menadžerska komunikologija, Razgovor, problemi i konflikti u poduzeću.*Varaždin: DRIP. Biblioteka informacijsko društvo.

Breckler, S. J. (1984). Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, *47*(6), 1191-1205.

Bringula, R.P. i Basa, R.S. (2011). Institutional image indicators of three Universities: basis for attracting prospective entrants. *Educational Research for Policy and Practice*, *10*(1), 53–72.

Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford Press.

Browne, M. W. i Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. U: K. A. Bollen and J. S. Long (Ur.), *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage, 136-162.

Bubić, A. i Hren, D. (2011). Glas nastavnika o glasu studenata: Prihvaćenost i korištenje studentskih procjena o učinkovitosti nastavnika na Sveučilištu u Splitu. *Zbornik radova Filozofskog fakulteta u Splitu*, (4), 291-312.

Buljan Šiber, A. (2005). Važnost osobnog imidža u odlučivanju o marki proizvoda. *Ekonomski pregled*, *56*(7-8), 458-479.

Burroughs, N. F., Kearney, P. i Plax, T. (1989). Compliance-resistance in the college classroom. *Communication Education - COMMUN EDUC*. 38. 214-229.

Byrne, B. M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Byrne, Z. S. i Cropanzano, R. (2000). To which source do I attribute this fairness? Differential effects of multi-foci justice on organizational work behaviors. *15th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, New Orleans, LA.

Carmeli, A. i Freund, A. (2002). The relationship between work and workplace attitudes and perceived external prestige. *Corporate Reputation Review, 5*(1), 51.68.

Carmeli, A., Gilat, G. i Waldman, D.A. (2007). The Role of perceived Organizational Performance in Organizational identification, Adjustment and Job Performance. *Journal of Management Studies, 44*(6), 972.- 992.

Carpenter, M., Bauer, T. i Erdogan, B. (2009). *Principles of management*. Washington: Flat World Knowledge.

Cascio, W. F. (2000). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*. South-Western College Publishing, Cincinnati, OH.

Cetin, R. (2003). Planning and implementing institutional image and promoting academic programs in higher education. *Journal of Marketing for Higher Education, 13*(1/2), 57-75.

Chen, I. J. i Popovich, K., (2003). Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology. *Business Process Journal, 9*(5), 665-678.

Chen, P. Y. i Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 177–184.

Chen, Y., Liu, F. i Fang, C. H. (2013). Understanding the effectiveness of word-ofmouth: an elasticity perspective. *Journal of Research in Interactive Marketing, 7*(1), 57–77.

Chory-Assad, R. M. (2002). Classroom justice: Perceptions of fairness as a predictor of student motivation, learning, and aggression. *Communication Quarterly, 50*(1), 58-77.

Chory-Assad, R.M. i Paulsel, M. L. (2004a). Classroom Justice: Student Aggression and Resistance as Reactions to Perceived Unfairness. *Communication Education, 53*(3), 253-273.

Chory-Assad, R. M. i Paulsel, M. L. (2004b). Antisocial classroom communication: Instructor influence and interactional justice as predictors of student aggression. *Communication Quarterly*, 52, 98-114.

Chory, R. M. (2007). Enhancing Student Perceptions of Fairness: The Relationship between Instructor Credibility and Classroom Justice. *Communication Education, 56*(1), 89-105.

Chory, R. M. i Offstein, E. H. (2016). Too Close for Comfort? Faculty–Student Multiple Relationships and Their Impact on Student Classroom Conduct. *Ethics & Behavior*, 1-22.

Chory, R. M., Horan, S. M., Carton, S. T. i Houser, M. L. (2014). Toward a further understanding of students' emotional responses to classroom injustice. *Communication Education*, *63*(1), 41-62.

Chory, R. M., Horan, S. M. i Houser, M. L. (2017). Justice in the Higher Education Classroom: Students' Perceptions of Unfairness and Responses to Instructors. *Innovative Higher Education*, 1-16.

Clampitt, P. G. i Downs, C. W. (1993.). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication*, *30*(1), 5-29.

Cobb, A. T., Vest, M. i Hills, F. (1997). Who delivers justice? Source perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Social Psychology*, *27*(12), 1021-1040.

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. I Alken L.S. (2003). *Applied multiple regression/corelation analysis for the behvioral sciences*. London: Lawrence Erlbaum associates.

Cohen-Charash, Y., i Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A metaanalysis. *Organizational behavior and human decision processes*, *86*(2), 278-321.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 386-400.

Cohen, A. (2015). *Fairness in the workplace: A global perspective*. New York, NY: Palgrave McMillan

Colquitt, J. A. i Jackson, C. L. (2006). Justice in teams: The context sensitivity of justice rules across individual and team contexts. *Journal of Applied Social Psychology*, *36*(4), 868-899.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. i Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 425-445.

Cory, S. N. (2015). Moral disengagement in science and business students: An exploratory study. *Journal of Education for Business*, *90*(5), 270-277.

Cooper, P. J., Stewart, L. P. i Gudykunst, W. B. (1982). Relationship with instructor and other variables influencing student evaluations of instruction. *Communication Quarterly*, *30*(4) 308-315.

Cortina, J. M., Chen, G., & Dunlap, W. P. (2001). Testing interaction effects in LISREL: Examination and illustration of available procedures. *Organizational Research Methods*, *4*, 324-360

Crawshaw, J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M., i Nadicis, T. (2013). Organizational Justice: New Insights brom Behavioural Ethics. *Human Relations*, *66*(7), 885-904.

Cropanzano, R. i Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. U: C. L. Cooper i I. T. Robertson (Ur.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (str. 317-372). New York: John Wiley i Sons.

Cropanzano, R., Bowen, D. E. i Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, *21*(4), 34-48.

Cropanzano, R., Li, A. i Benson, L. (2011). Peer justice and teamwork process. *Group and Organization Management*, *36*(5), 567-596.

Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, J., C. i Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 20. 1-113.

Čerepinko, D. (2011). *Komunikologija: Kratki pregled najvažnijih pojmova, teorija i principa.* Varaždin: Veleučilište u Varaždinu.

Dabholkar P, Thorpe DI. i Rentz JQ. (1995). A Measure of Service Quality for Retail Stores. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *24*(1), 3-16.

Dalbert, C. i Stoeber, J. (2005). Belief in a just world and distress at school. *Social Psychology of Education*, 8. 123-135.

Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice. *Journal of Social issues*, *31*(3), 137-149.

Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective*. New Haven, CT: Yale University Press.

Devanna, M.A., Fombrun, C. i Tichy, N. (1981). Human Resources Management: A Strategic Perspective. *Organizational Dynamics*, *9*(3), 51-67.

Devanna, M.A., Fombrun, C. i Tichy, N. (1982). Strategic planning and human resource – management. *Human Resource Management*, *21*(1), 11-17.

Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M. i Lord, R. G. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(1), 93-108.

Diener, E., Dineen, J., Endresen, K., Beaman, A. L. i Fraser, S. C. (1975). Effects of altered responsibility, cognitive set, and modeling on physical aggression and deindividuation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *31*(2), 328-337.

Dowling, G. R. (1986.). Managing Your Corporate Images. *Industrial Marketing Management*, *15*(2), 109-16.

Dunham, R. B., Grube, J. A. i Castaneda, M. B. (1994). Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, *79*(3),370-380.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M. i Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member identification. *Administrative Science Quarterly*, *39*(2), 239-263.

Dutton, Jane E., i Janet M. Dukerich (1991). Keeping an eye on the mirror: The role of image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, *34*(3), 517-554.

Ehtiyar, V. R., Alan, A. A. i Omuris, E. (2010). The role of organizational citizenship behavior on university student's success. *Tourism and Hospitality Management*, *16*(1), 47-61.

El Din Mohamed WS (2016). Investigating the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior among Beni Suef Cement Company Employees. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 6, 259.

Ellis, K. (2000). Perceived teacher confirmation: The development and validation of an instrument and two studies of the relationship to cognitive and affective learning. *Human Communication Research*, *26*(2), 264–291.

Farnese, M. L., Tramontano, C., Fida, R., i Paciello, M. (2011). Cheating behaviors in academic context: Does academic moral disengagement matter?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 356-365.

Ferenčić, M. (2012). Osobni marketing. *Praktični menadžment*, *3*(1), 71-74.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Filho, W. L. i Zint, M. (2016). *The Contribution of Social Sciences to Sustainable Development at Universities.* Springer

Finn, J. D. (1989). Withdrawing From School. *Review of Educational Research*, *59*(2), 117–142.

Fishman, R. (2015). *College decisions survey: part I: deciding to go to college*. New America.

Fitzsimmons, J. A. i Fitzsimmons, M. J. (2001). *Service Management Operations, Strategy and Information Technology*, 3. izd., New York: Mc Graw Hill.

Fletcher, L. i Robinson, D. (2014). Measuring and understanding engagement. U: C. Truss i sur. (Ur.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (str. 273-290). London: Routledge.

Fombrun, C. J. (1996.). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Fox, S. i Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, *20*(6), 915–931.

Fox, S., Spector, P. E., i Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, *59*(3), 291-309.

Fox, S., Spector, P.E., Goh, A. i Bruursema, K. (2007). Does your coworker know what you're doing? Convergence of self- and peer-reports of counterproductive work behavior. *International Journal of Stress Management*, *14*(1), 41-60.

Foxall, Gordon R. i Goldsmith, Ronald E. (1994). *Consumer Psychology for marketing*; London, New York, Routledge.

France, A. (2007). Understanding Youth in Late Modernity. Maindenhead: McGraw Hill Open University Press.

Fredricks, J. A., Blumenfeld, P. C. i Paris, A. H. (2004). School Engagement: Potential of the Concept, State of the Evidence. *Review of Educational Research*, *74*(1), 59–109.

Gajić, J. (2010). *Marketing strategija u visokom obrazovanju*, doktorska disertacija, Sveučilište Singidunum. Odjel poslijediplomskih studija. Beograd.

Gambino, R. (1973). Watergate lingo: A language of non-responsibility. *Freedom at Issue*, 22, 7-9, 15-17.

George, J. M. i Jones, G. R. (2006). *Contemporary Management: Creating Value in Organizations.* 4th ed., New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

Gonan Božac, M. (2002). Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća. *Ekonomski pregled*, *53*(5-6), 525-536.

Gosling, S. D., Rentfrow, P. J. i Swann Jr., W. B. (2003). A very brief mesure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Psychology*, *37*(6), 504-528.

Gouldner, Alvin W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review 25*(2), 161–178.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, *12*(11), 9-22.

Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561–568.

Grgić, D. (2007). Imidž poduzeća i njegov utjecaj na stvaranje konkurentskih prednosti uslužnog poduzeća. *Ekonomski pregled*, *58*(9-10), 586-598.

Grubb, Edward L. i Stern, Bruce L. (1971). Self-Concept and Significant Others. *Journal of Marketing Research*, *8*(3), 382 – 386.

Grubb, Edward L. i Grathwohl, Harrison L.(1967). Consumer Self-Concept, Symbolism and Marketing Behavior: A Theoretical Approach. *Journal of Marketing*, *31*(4), 22-27.

Hagerty, B. M. K., Lynch-Sauer, J., Patusky, K. L., Bouwsema, M., i Collier, P. (1992). Sense of belonging: A vital health concept. *Archives of Psychiatric Nursing*, *6*(3), 172–177.

Halbesleben, J.R.B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. U: A.B. Bakker i M.P. Leiter (Ur.), *Work engagement: Recent developments in theory and research.* New York: Psychology Press.

Hancock, L., i McCormick, J. (1996). What to crop? *Newsweek*, 59-67.

Hargie, O. i Tourish, D. (2002.). *Handbook of communication audits for Organizations*. London: Routledge.

Harris, G. E. (2007). Sidney Levy: Challenging the Philosophical Assumptions of Marketing. *Journal of Macromarketing*, *27*(1), 7–14.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. i Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*(2), 268-279.

Hassan, A., i Al Jubari, I. H. A. (2010). Organisational justice and employee work engagement: LMX as mediator. *Journal of International Business and Entrepreneurship Development*, *5*(2), 167-178.

Hawkins, Del I., Best, Roger J. i Coney, Kenneth A. (1998). *Consumer behavior – Building marketing strategy*, Irwin McGraw-Hill.

Helgesen, O. i Nesset, E. (2007). Images, Satisfaction and Antecedents: Drivers of Student Loyalty? A Case Study of a Norwegian University College. *Corporate Reputation Review*, *10*(1), 38–59.

Herrbach, O. i Mignonac, K. (2004). How organisational image affects employee attitude. *Human Resource Management Journal*, *14*(4), 76-88.

Herrbach, O., Mignonac, K. i Gatignon, A. (2004). Exploring the role of perceived external prestige in managers' turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, *15*(8), 1390-1407.

Hoffman, K. D. i Kretovics, M. A. (2004). Students as partial employees: A metaphor for the student-institution interaction. *Innovative Higher Education*, *29*(2), 103-120.

Holmgren, J.L. i Bolkan, S. (2014). Instructor responses to rhetorical dissent: Student perceptions of justice and classroom outcomes. *Communication Education*, *63*(1), 17–40.

Hooper, D., Coughlan, J., i Mullen, M. R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, *6*(1), 53-60.

Horan, S. M., Chory, R. M. i Goodboy, A. K. (2010). Understanding students' classroom justice experiences and responses. *Communication Education*, *59*(4), 453-474.

Horan, S. M., Martin, M. M. i Weber, K. (2012). Understanding emotional response theory: The role of instructor power and justice messages. *Communication Quarterly*, *60*(2), 210-233.

Howell, G. F. i Buck, J. M. (2012). The adult student and course satisfaction: what matters most? *Innovative higher education*, *37*(3), 215-226.

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

Iacobucci, D. (2010). Structural Equations Modeling: Fit Indices, Sample Size, and Advanced Topics (2010). Journal of Consumer Psychology, *20*(1), 90-98.

Ilišin, V., Bouillet, D., Gvozdanović, A., Kovačić, M., Potočnik, D., Radin, F. i Štimac Radin, H. (2014). *Sociološki portret hrvatskih studenata*. Zagreb: Institut za društvena istraživanja u Zagrebu.

Ind, N. (1997). *The Corporate Brand*. Oxford: Macmillan.

Ingelhart, R. (1997). *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*. Princeton: Princeton University Press

Jain, V. (2014). 3D Model of Attitude. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, *3*(3), 1-12.

Jakopec, A. (2015 a). *Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika.* Neobjavljeni doktorski rad. Rijeka: Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta u Rijeci.

Jakopec, A. (2015 b). Teorijski i metodološki aspekti istraživanja klime pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, *24*(3), 517-542.

Jiewantoa, A., Laurensb, C. i Nellohc, L. (2012). Influence of Service Quality, University Image, and Student Satisfaction toward WOM Intention: A Case Study on Universitas Pelita Harapan Surabaya. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 40, 16–23.

Jones, D. A. (2009). Getting even with one's supervisor and one's organization: Relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *30*(4), 525-542.

Jones, Edward E. (1990). *Interpersonal perception*. New York: W. H. Freeman and Co.

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

Jurković P., Luković, F., Pribičević Đ. i Ravlić, S. (1995). *Poslovni rječnik*. 3. izdanje, Zagreb. Masmedia

Kaluđerović, Ž. (2010). Platonovo poimanje pravednosti. *ARHE, VII*(13), 49–71.

Karaman Aksentijević, N., Ježić, Z. i Đurić, K. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja. *Informatologia, 41*(1), 46-50.

Karliček, M., Tomek, I. i Križek, M. (2010). Word-of-Mouth Marketing: An Integrated Model. *Ekonomika a management, (*3).

Kelman, H. C. i Hamilton, V. L. (1989). Crimes of obedience: Toward a social psychology of authority and responsibility. New Haven, CT: Yale University Press.

Kennedy, S. (1977). Nurturing corporate images. *European Journal of Marketing, 11*(3), 120-164.

Kesić, T. (1999). *Ponašanje potrošača*. Zagreb: Adeco.

Kesić, T. (2003). *Integrirana marketinška komunikacija – oglašavanje, unapređenje prodaje, Internet, odnosi sa javnošću, publicitet, osobna prodaja.* Zagreb: Opinio.

Kesić, T. (2005.). Nove marketinške paradigme. U: *19. Kongres CROMAR-a, Zagreb*.

Khalifa, B. i Mahmoud, B.(2016). What forms university image? An integrated model from Syria. *Business: Theory and Practice, 17*(1), 46–55.

Khan, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *The Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.

Khaola, P. (2008). Organisational citizenship behaviour within learning environments. *The International Jurnal of Management Education, 7*(1), 73-80.

Kit, A. (2017). *Doživljaj (ne)pravednosti na studiju*. (Diplomski rad).

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. (3rd edition). New York: The Guilford Press

Knežević, M., Gadža, L. i Čović, M. (2017). Pa jel ' baš moraš studirat na privatnom sveučilištu : privatno sveučilište – bezrazložni trošak ili investicija u budućnost. *Zbornik sveučilišta Libertas, 1-2*(1-2), 9-30.

Kotler, P. (1994). *Marketing management, analiza, planiranje, primjena i kontrola*. Zagreb: Informator.

Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36, 46-54.

Kotler, P. i Fox, K. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Kotler, P. i Lee, N. (2007). *Marketing u javnom sektoru*. Zagreb: Mate d.o.o.

Kotler, Ph. i Lane, K. (2008). *Upravljanje marketingom*, 12. izdanje, Zagreb: Mate.

Kovačević, I., Žunić, P. i Mihailović, D. (2012). Concept of Organizational Justice in the Context of Academic Achievement. *Management Journal for Theory and Practice Management*. 69. 37-46.

Krapić, N. (2005). Dimenzije ličnosti petofaktorskog modela i radno ponašanje. *Psihologijske teme*, *14*(1.), 39-56.

Kraus, S. J. (1995). Attitudes and the Prediction of Behavior: A Meta-Analysis of the Empirical Literature. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *21*(1), 58–75.

Krehbiel, P. J., i Cropanzano, R. (2000). Procedural justice, outcome favorability, and emotion. *Social Justice Research*, *13*(4), 339-360.

Krupić, D. i Ručević, S. (2014). Dvaput manje čestica – ista informacija: Prikaz skraćivanja upitnika Dimenzionalne procjene ličnosti (DiPOL). *Zbornik radova s XX. naučnog skupa održanog u Beogradu*, 127.-138. Ur. (Marković, S., Pavlović Babić, D., Tošković, O., Lazarević, Lj., Marković Rosić, O. Beograd: Institut za psihologiju i laboratorija za eksperimentalnu psihologiju, Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu

Kuh, G.D., Cruce, T.M., Shoup, R. i Kinzie, J. (2008). Unmasking the effects of student engagement on first-year college grades and persistence. *The Journal of Higher Education*, *79*(5), 540-563.

Kulik, J. A. (2001). Student ratings: Validity, utility, and controversy. *New Directions for Institutional Research*, 109, 9-25.

Kuzman, I. (2012). *Provjera postavki modela radne angažiranosti na studentima: neki prediktori i ishodi studentske angažiranosti*. Neobjavljeni diplomski rad. Zagreb: Odsjek za psihologiju filozofskog fakulteta u Zagrebu.

LaPiere, R. T. (1934). Attitudes vs. Actions. Societal Forces, 13, 230-237.

Lavelle, J. L., Rupp, D. E. i Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model?. *Journal of Management*, *33*(6), 841-866.

Le Roy, J., Bastounis, M. i Minibass-Pousard, J. (2012). Interactional Justice and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of Negative Emotions. *Social behavior and personality*, *40*(8), 1341-1356.

Ledimo, O. (2015). An Exploratory Study of Factors Influencing Organizational Justice Among Government Employees. *The Journal of Applied Business Research*, *31*(4), 1549-1562.

Lee K, Carswell J. J i Allen N.J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, *85*(5), 799-811.

Lee, N. i Allen, J. K. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, *87*(1), 131-142.

Lenzi, M., Vieno, A., Gini, G., Pozzoli, T., Pastore, M., Santinello, M. i Elgar, F.J. (2014). Percieved teacher unfairness, instrumental goals, and bullying behavior in early adolescence. *Journal of Interpersonal Violence*, *29*(10), 1834–1849.

Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 91-131.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. U: K. J. Gergen, M. S. Greenberg i R. H. Willis (Ur.), *Social exchange: Advances in theory and research* (str. 27-55). New York: Plenum.

Li, A., Cropanzano, R. i Bagger, J. (2013). Justice climate and peer justice climate: A closer look. *Small Group Research*, *44*(5), 563-592.

Lind, E. A. i Tyler, T. R. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-92.

Lockwood, N.R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's Strategic Role. *Society for Human Resource Management*, 1-12.

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

Mackelo, O. i Drūteikienė, G. (2010). The image of a higher education institution, its structure and hierarchical level: The case of the Vilnius University Faculty of Economics, *Ekonomika*, *89*(3), 105-121.

Mađarević, L. (2016). Pristranost i nepristranost iz perspektive brige. *Prolegomena*, *15*(1), 55-69.

Mael, F., i Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, *13*(2), 103-123.

Mann, L. (1969). *Social Psychology*. Sydney: John Wiley & Sons Australasia Pty Ltd.

Marconi, J. (2000). *Brand marketing book*. Chicago: NTC Business Books.

Margaretić, M. (2016). *Organizacijska pravednost i psihološki ugovor*. (Diplomski rad).

Marinković, R. (2011). Kvaliteta razvoja visokog obrazovanja. *Pedagogijska istraživanja*, *8*(2), 341-349.

Markus, H.R. i Cross, S. E. (1990). Interpersonal self. U: L. Pervin (Ur.), *Handbook of personality theory and research* (str. 576-608). New York: Guilford.

Martineau P. (1958). The personality of the retail store. *Harvard Business Review*, 36(1), 47-55.

Marwick, N., Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, *31*(5/6), 396-409.

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper

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

McDowall, A. i Fletcher, C. (2004). Employee development: An organizational justice perspective. *Personnel Review*, *33*(1), 8-29.

Medlin, B. i Green, K.W. (2009). Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism. *Industrial Management and Data Systems*, *109*(7), 943-956.

Melewar, T. C., Wooldridge, A. R. (2001.). The dynamics of corporate identity: A review of a process model. *Journal of Communication Management*, *5*(4), 327-340.

Meyer, J. P., Allen, N. J. i Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, *78*(4), 538-551.

Mihić, Lj., Sokić, J., Samac N. i Ignjatović I. (2014). Srpska adaptacija i validacija Upitnika netolerancije na neizvesnost. *Primenjena psihologija*, 7, 347-370.

Miles, S. (2000). *Youth Lifestyles in a Changing World*. Buckingham: Open University Press.

Mikičić, T. i Šimundža, M. (2017). Utjecaj imidža na konkurentnost odabranog poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, 7*(1), 193-205.

Mikula, G., Scherer, K. R., i Athenstaedt, U. (1998). The role of injustice in the elicitation of differential emotional reactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 769-783.

Miletić, J. i Bosna, J. (2016). (Ne)provođenje marketinške koncepcije obrazovnog sustava Republike Hrvatske s posebnim osvrtom na visokoobrazovne institucije. *Oeconomica Jadertina, 6*(1), 20-31.

Mlinarević, V., Rastovski, D. i Bogut, I. (2011). Međunarodna naučno-stručna konferencija *Unapređenje kvalitete života djece i mladih: Zbornik radova*, 303-312.

Molina, A., Jakopec, A., Cropanzano, R. i Moliner, C. (2017). The role of peer justice climate. What do we know and where can we go from here? U: C. Moliner, R. Cropanzano i V. Martínez-Tur (Ur.), *Organizational Justice: International Perspectives and Conceptual Advances* (str. 87-106). London: Taylor & Francis.

Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. (Updated edition) Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1-520.

Murray, H. G. (2005). Student evaluation of teaching: Has it made a difference? *Annual Meeting of the Society for Teaching and Learning in Higher Education*. Charlottetown, Canada.

Nenkov, G. Y., Morrin, M., Ward, A., Schwartz, B. i Hulland, J. (2008). A short form of the Maximization scale: Factor Structure, reliability and validity studies. *Judgment and Decision Making, 3*(5), 371-388.

Newmann, F. M., Wehlage, G. G. i Lamborn, S. D. (1993). The significance and sources of student engagement. U: F. M., Newmann (Ur.), *Student engagement and achievement in American secondary schools* (str. 11-28). New York: Teachers College Press.

Nguyen, N. i LeBlanc, G. (2001). Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions. *International Journal of Educational Management, 15*(6), 303-311.

Nunnaly, J. C. i Bernstein, I. H.(1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.), New York: McGraw-Hill.

Nye, J. S. Jr. (1990). *Soft power. Foreign Policy* . Washington, D.C.: Washingtonpost. Newsweek Interactive, LLC

Olson, J. i Sentis, K. (1986). *Advertising and consumer psychology*. New York: Praeger publisher.

Onkvisit, S. i Shaw J. (1987). Self-concept and image congruence: some research and managerial implications. *Journal of Consumer Marketing*, *4*(1), 13-24.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D.W. (1994). Personality and organizational citizenship behaviour. *Journal of Management*, *20*(2), 465-478.

Osburn, H. G. (2000). Coefficient alpha and related internal consistency reliability coefficients. *Psychological methods*, *5*(3), 343-355.

Ostroff, C. (1922). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, *77*(6), 963-974.

Paramewaran, R., i Glowacka, A. (1995). University image: an information processing perspective. *Journal of Marketing for Higher Education*, *6*(2), 41-55.

Paulhus, D. L. (1984). Two-component models of social desirable responding. *Journal of Personality and Social Psychology*, *46*(3), 598-609.

Paulsel, M. L., Chory-Assad, R. M. i Dunleavy, K. N. (2005). The Relationship between Student Perceptions of Instructor Power and Classroom Justice. *Communication Research Reports*, *22*(3), 207-215.

Pekdemir, I.M. i Turan, A. (2014). The Mediating Role of Organizational Identity Complexity/Congruence on the Relationship between Perceived Organizational Prestige and In-Role /Extra-Role Performance. *International Journal of Business and Social Science*, *5*(9(1)), 119-131.

Pende, H. (2003). Kultura, identitet iimidž korporacije: mogućnosti i ograničenja. *Tourism and hospitality management*, *9*(1), 137-151.

Penezić, Z., Rak, I. i Slišković, A. (2013). Odgovorno organizacijsko ponašanje: Provjera konstrukta na hrvatskom uzorku. *Društvena istraživanja*, *22*(1), 121-141.

Peters, T. i Austin, N. (1985). *A Passion for Excellence*. New York: Random House.

Piccoli, B., De Witte, H., i Pasini, M. (2011). Job insecurity and organizational consequences: How justice moderates this relationship. *Romanian Journal of Applied Psychology*, *13*(2), 37-49.

Pirić, V. (2008). Utjecaj korporacijskih komunikacija na imidž i konkurentnost poduzeća. *Market-Tržište*, *20*(2), 149-162.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. i 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*(3), 513–563.

Porter, M. (1996). What is Strategy, *Harvard Business Review*, *74*(6), 61-78.

Porter, M. (2008). *Konkurentska prednost, postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia.

Pratt, M.G. (1998). To be or not to be: central questions in organizational identification. U: D. Whetten i P. Godfrey (Ur.), *Identity in Organizations: Developing theory through conversations. Thousand Oaks*, (str. 171-208). Thousand Oaks CA: Sage.

Quinn, D. i Hargie, O. (2004.). Internal communication audits: A case study. *Corporate Communication*, *9*(2), 146-158.

Reeve, J., Jang, H., Carrell, D., Jeon, S. i Barch, J. (2004). Enhancing students' engagement by increasing teachers' autonomy support. *Motivation and Emotion*, 28, 147-169.

Reinhartz, W., Krafft, M. i Hoyer, W.D. (2004): The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, *XLI*, 283-297.

Reisberg, L. (1999). Colleges Struggle to Keep Would-Be Dropouts Enrolled. *The Chronicle of Higher Education*, *46*(7), 54–56.

Resh, N. i Sabbagh, C. (2014). Sense of justice in school and civic attitudes. *Social Psychology of Education*, *17*(1), 55 – 72.

Rhoades L., Eisenberger R., Armeli S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *86*(5):825-36.

Rhoades, L. i Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698–714.

Richman, A. (2006). Everyone Wants an Engaged Workforce how can you create it?. *Workspan*, *49*(1), 36-39.

Riordan, C. M., Gatewood, R. D. i Bill, J. B. (1997). Corporate image: Employee reactions and Implications for managing Corporate Social performance. *Journal of Business Ethics*, *16*(4), 401 – 412.

Robbins, S. P. i Judge T. A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate d.o.o.

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2007.). *Organizational Behavior. 12th ed*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Robinson, S. L. i Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, *38*(2), 555-572.

Rodriquez, J. I., Plax, T. G., i Kearney, P. (1996). Clarifying the relationship between teacher nonverbal immediacy and student cognitive learning: Affective learning as the central causal mediator. *Communication Education*, *45*(4), 293–305.

Rojas-Méndez, J. I., Vasquez-Parraga, A. Z., Kara, A. i Cerda-Urrutia, A. (2009). Determinants of Student Loyalty in Higher Education: A Tested Relationship Approach in Latin America. *Latin American Business Review*, *10*(1), 21-39.

Ross, I. (1971). Self-concept and brand preference. *Journal of Business*, *44*(1), 38-50.

Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, *48*(1), 515-546.

Rupp, D. E. i Cropanzano, R. (2002). The mediating effect of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *89*(1), 925-946.

Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S. i Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *123*(2), 159-185.

Ružojčić, M. (2014). *Nesigurnost posla i proceduralna organizacijska pravednost kao prediktori zadovoljstva poslom i odanosti organizaciji*. Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet, Odsjek za psihologiju. Neobjavljeni diplomski rad.

Sackett, P. R. i DeVore, C.J. (2001). Counterproductive behaviors at work. U: N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, C. Viswesvaran (Ur.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology*, 1 (str. 145-164). London: Sage.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600-619.

Salanova, M. i Schaufeli, W. B.(2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(1), 116–131

Salecl, R. (2012). *Tiranija izbora*. Zagreb: Fraktura

Salgado, J. F. (2002). The big five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 117-125.

Samuelson, P. A. i Nordhaus, W. D. (1993). *Ekonomija*. Zagreb: Mate.

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., Martínez, I. M., Marques Pinto, A., Salanova, M., i Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *33*(5), 464-481.

Schaufeli, W.B. i Bakker, A.B. (2004a). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

Schaufeli, W. B. i Bakker, A. B. (2004b). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual*. Utrecht: Utrecht University.

Schaufeli, W.B. i Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. U: S.W. Gilliland, D. D. Steiner i D. P. Skarlicki (Ur.), *Research in social issues in management: Managing social and ethical issues in organizations* (str. 135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers

Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? U: C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, i E. Soane (Ur.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (str. 1-37). London: Routledge.

Schermelleh-Engel, K. i Moosbrugger, H. i Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, *8*(2). 23–74.

Schrout, P. E. i Bolger, N. (2002). Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations. *Psychological Methods*, *7*(4), 422-445.

Schuller, R.H. (1967). *Move ahead with possibility thinking*. Old Tappan, N.J.: Revell

Schultz, T. W. (1985*). Ulaganje u ljude*. Zagreb: CEKADE

Seligman, M. E. i Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American psychologist*, *55*(1), 5-14.

Senge, P. (2001). *Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije*. Zagreb: Mozaik knjiga.

Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. i Smith, B. (2003). *Ples promjene – izazovi u razvoju učećih organizacija*. Zagreb: Mozaik knjiga.

Severović, K., Martišković, Ž. i Horžin, A. (2012). Upravljanje odnosima s klijentima i kvaliteta usluga. *Zbornik Veleučilišta u Karlovcu*, *2*(1), 113-123.

Sevier, R. (2001). Brand as relevance. *Journal of Marketing for Higher Education*, 10(3), 77-96.

Shahin, A. (2010). Developing the Models of Service Quality Gaps: A Critical Discussion. *Business Management and Strategy*, *1*(1), 82-104.

Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*. Zagreb: Novi informator.

Sikavica, P. i Novak M. (1993). Poslovna organizacija. Zagreb: Informator.

Sinčić Ćorić, D. i Kovačić, E. (2009). Unutarnja percepcija identiteta poduzeća. *Ekonomski pregled*, *60*(11), 616-633.

Singer, S. i Šandrk Nukić, I. (2013). Povećanje konkurentnosti poduzeća kroz upravljanje ljudskim potencijalima. *Ekonomski vjesnik*, *XXVI* (1), 189-197.

Sirgy, M. Joseph (1982). Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review. *Journal of Consumer Research*, *9*(3), 287–301.

Skarlicki, D. P. i Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.

Skarlicki, D. P., Folger, R. i Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42, 100–108.

Skoko, B. i Kovačić, V. (2009). Koncept meke moći država i njegova primjena na Republiku Hrvatsku. *Polemos*, *XII* (23), 29-49.

Smith, A. (1977). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Chicago: University Of Chicago Press.

Smith, C. A., Organ, D. W. i Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 655-663.

Snyder, R. i Morris, J. (1984). Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology*, *69*(3). 461-466.

Soče Kraljević, S. i Pavičić, S. (2016). Imidž kao konkurentska prednost na primjeru namještaja „Pavičić“. *Mostariensia*, *20*(1-2), 239-251.

Spector, P. E. (1975). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees. *Journal of Applied Psychology*, 60, 635–637.

Spector, P. E. (1978). Organizational frustration: A model and review of the literature. *Personnel Psychology*, 31, 815–829.

Spector, P. E. (1997). *Advanced Topics in Organization Behavior: Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Spector, P. E., i Fox, S. (2005). A model of counterproductive work behavior. U: S. Fox i P. E. Spector (Ur.), *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets* (str. 151-174). Washington, DC: APA. American Psychological Association.

Spitzmuller, M., Van Dyne, L. i Ilies, R. (2008). Organizational citizenship behavior: A review and extension of its nomological network. U: J. Barling i C. L. Cooper (Ur.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (str. 106–123). Thousand Oaks, CA: Sage.

Stanišić, D. Puška, A. i Maksimović, A. (2015). Analiza primjene promotivnih strategija na visokoškolskim ustanovama, u uslovima ekonomizacije visokog obrazovanja, u Bosni i Hercegovini. *Tranzicija*, *17*(35), 37-56.

Steiger, J. H. (2007). Understanding the limitations of global fit assesment in structural equation modeling. *Personality and Individual Differences*, *42*(5), 893-898.

Stewart, S. M., Bing, M. N., Davison, H. K., Woehr, D. J., McIntyre, M. D. (2009). In the eyes of the beholder: A non-self report measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, *94*(1), 207-215.

Strom, D. L., Sears, K. L., i Kelly, K. M. (2014). Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *21*(1), 71-82.

Storms, P. L. i Spector, P. E. (1987). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions: The moderating effect of perceived control. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 227–234.

Stuart, H. (1998). Exploring the corporate identity/corporate image interface: an empirical study of accounting fi rms. *Journal of Communication Management*, *2*(4), 357-71.

Stuart, H. (1999). Towards a defi nitive model of the corporate identity management process. *Corporate Communications: An International Journal*, *4*(4), 200-207.

Sušanj Šulentić, T., Žnidar, K., Pavičić, J. (2017). The key determinants of Perceived External Prestig. *Management*, *22*(1), 49-84.

Sušanj, Z. i Jakopec, A. (2016). Organizacijska pravednost i njeni korelati: Kakvo je stanje u obrazovnom kontekstu? *24. godišnja konferencija hrvatskih psihologa. Opatija, Hrvatska, 09. - 12.studenoga 2016. Zbornik radova.*

Šunić, Š. (1995). Marketing strategija uslužnih djelatnosti. *Tourism and hospitality management, 1*(1), *191-200.*

Tadić, M. (2005). *Moderatorski i medijacijski utjecaj samopoštovanja na odnos temeljnih crta ličnosti i neverbalnih socijalnih vještina*. (Diplomski rad).

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. U: W. G. Austin, i S. Worchel (Ur.), *The social psychology of intergroup relations* (str. 33-37). Monterey, CA: Brooks/Cole.

Tata, J. (1999). Grade distribution, grading procedures and students' evaluations of instructors: A justice perspective. *The Journal of Psychology*, *133*(3), 263-271.

Tyler, T. R. i Caine, A. (1981). The influence of outcomes and procedures on satisfaction with formal leaders. *Journal of Personality and Social Psychology*, *41*(4), 642-655.

Thibaut, J. W. i Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates.

Thompson, A. A. Jr., Strickland A. J. III. i Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment – U potrazi za konkurentskom prednošću*. Zagreb: MATE.

Tinto, V. (1975). Dropout From Higher Education: A Theoretical Synthesis of Recent Research. *Review of Educational Research*, 45, 89–125.

Tinto, V. (1993). *Leaving College: Rethinking the Causes and Cures of Student Attrition*, 2nd ed. Chicago: University of Chicago Press.

Tomšić, A., Jerneić, Ž. i Tonković Grabovac, M. (2014). Razvoj upitnika nepoželjnog organizacijskog ponašanja za studentsku populaciju. *Suvremena psihologija, 17*(1), 5-19.

Turčić, I. (2016). *Doživljaj pravednosti i zadovoljstvo studijem studenata psihologije* (Diplomski rad).

Turkalj, Ž., Fosić, I. i Marinković, R. (2012). Transformacija organizacije u timski organizacijski pristup i efikasno korištenje timskim radom u kontekstu okružja. *Ekonomski vjesnik, XXV* (2), 247-259.

Twenge, J. M. (2009). Generational changes and their impact in the classroom: Teaching Generation Me. *Medical education, 43*(5), 398-405.

Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of personality and social psychology, 57*(5), 830.

Tyler, T. R., i Bies, R. (1990). Interpersonal aspects of procedural justice. U: J. S. Carroll (Ur.), *Applied social psychology in business settings*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Ule, M.; Rener, T.; Mencin Čeplak, M.; Tivadar, B. (2000). *Socialna ranljivost mladih*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za mladino / Šentilj: Založba Aristej.

Ulrich, D. (1997): Measuring human resources: an overview of practice and a prescription of results. *Human Resources management, 36*(3), 303-320.

Uludag, O. i Yaratan, H. (2013). The Effects of Justice and Burnout on Achievement: An Empirical Investigation of University Students. *Croatian Journal of Education*, 15, 97–116.

Vallade, J. I., Martin, M. M. i Weber, K. (2014). Academic Entitlement, Grade Orientation, and Classroom Justice as Predictors of Instructional Beliefs and Learning Outcomes. *Communication Quarterly, 62*(5), 497 – 517.

Van Riel, C.B.M. (1995). *Principles of Corporate Communications*. Prentice-Hall, London.

Van Riel, C. B., Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European journal of marketing, 31*(5/6), 340-355

Vardi, Y., Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Vejnović, N. (1968). *Povijest filozofije: s odabranim tekstovima filozofa: udžbenik za gimnaziju*. Zagreb: Školska knjiga.

Vranešević, T., Mandić, M. i Horvat, S. (2007). Istraživanje činitelja zadovoljstva studenata. *Poslovna izvrsnost, 1*(1), 83-92.

Vrdoljak Rguž I., Jelenec L. i Podrug N. (2013). *Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću.* Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.

Vrdoljak Raguž, I. i Tolušić, M. (2012). Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije. *Ekonomska misao i praksa*, (1), 381-398.

Vugrinec Hitrec, V. (1997). *Image i reputacija*. Zagreb: RRIF

Walther, A. (2006). Regimes of Youth Transitions. Chise, flexibility and security in young people's experiences across different European contexts. Young, *14*(2): 119-141.

Weihrich, H. i Koontz, H. (1994). *Menadžment*. Zagreb: Mate d.o.o

Weinstock, M., Assor, A. i Broide, G. (2009). Schools as promoters of moral judgment: The essential role of teacher's encouragement of critical thinking. *Social Psychology of Education, 12*(1), 137–151.

Wicker, A. (1969). Attitudes versus Action: The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects. *Journal of Social Issues, 25*(4), 41-78.

Wilkins, S. i Huisman, J. (2014). Factors affecting university image formation among prospective higher education students: the case of international branch campuses. *Studies in Higher Education*, published online before print, 8th April 2014.

Wright, S. (1934). The Method of Path Coefficients. *The Annals of Mathematical Statistics, 5*(3), 161-215.

Wubbels, T. i Brekelmans, M. (2005). Two decades of research on teacher–student relationships in class. *International Journal of Educational Research*, 43, 6–24.

Wyn, J.; Dwyer, P. (1999). New directions in research on youth in transition. *Journal of Youth Studies, 2*(1): 5-21.

Yarkoni, T. (2010). The abbreviation of personality, or how to measure 200 personality scales with 200 items. *Journal of Research in Personality*, *44*(2), 180-198.

Yeoman, R. i Muller Santos, M. (2016). Fairness and Organizational Performance: Insights for Supply Chain Management. *Mutuality in Business Briefing*, (3), 5-23.

Zaluški, K. (2016). *Doživljaj pravednosti profesora i kolega u predviđanju angažiranosti studenata.* (Diplomski rad).

Zlatić, L. (2017). *Uloga organizacijske pravednosti, doživljaja ugleda organizacije i identifikacije s organizacijom u predikciji angažiranosti zaposlenika*. (Diplomski rad).

Zyngier, D. (2008). Conceptualizing student engagement doing education not doing time. *Teaching and Teacher Education: an International Journal of Research and Studies*, *24*(7), 1765-1776.

Zvonarević, M. (1978). *Socijalna psihologija, II izdanje*, Zagreb: Školska knjiga.

Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B. i Brčić, R. (2004). Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije. *Ekonomski vjesnik*, *XVII* (1-2), 17-29.

Internetski izvori:

- https://www.zakon.hr/z/320/zakon-o-znanstvenoj-djelatnosti-i-visokom-obrazovanju , 1.2.2019.
- https://mzo.hr/hr/rubrike/hrvatski-kvalifikacijski-okvir-hko , 20.9.2018.
- https://mozvag.srce.hr/preglednik/pregled/hr/nositelj/odabir.html , 30.9.2018.
- https://www.azvo.hr/hr/visoko-obrazovanje , 1.2.2019.
- https://www.azvo.hr/hr/visoko-obrazovanje , 1.2.2019.
- https://www.azvo.hr/images/stories/novosti/Zakon_o_HKO-u.pdf ,1.2.2019.
- https://mozvag.srce.hr/preglednik/pregled/hr/nositelj/odabir.html , 30.9.2018.
- http://www.kvalifikacije.hr/sites/default/files/news/2018-01/Nacrt-prijedloga-strategije-obrazovanja-znanosti-i-tehnologije.pdf , 1.2.2019.
- https://www.timeshighereducation.com/student/news/what-impact-does-university-reputation-have-students , 18.2.2019.
- https://srednja.hr/studenti/vijesti/transferi-studenata-najvise-osjecana-se-prebacuje-na-medicinu-u-zagrebu/ ,18.2.2019.

- http://www.poslovni.hr/vijesti/iznenauje-li-vas-ova-statistika-o-javnim-i-privatnim-fakultetima-206162 ,18.2.2019.
- http://www.hzz.hr/UserDocsImages/Anketa_poslodavaca_2015_HZZ.pdf ,18.2.2019.
- https://lider.media/znanja/na-poslodavce-los-dojam-ostavljaju-jedino-nekvalitetni-studiji/ , 18.2.2019.
- https://mzo.hr/sites/default/files/links/eticki_kodeks.pdf , 10.11.2018.
- https://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/nacela/, 18.9.2018.

8. Prilozi

Prilog 1_ Ankete IZIP

DRUŠTVENA RAZMJENA NA STUDIJU

Dragi studenti,

Ovaj se upitnik odnosi na različite aspekte Vašeg studentskog života i doživljaja kvalitete odabranog studijskog programa. Pružanjem valjanih i istinitih odgovora na pitanja (što će se kontrolirati statističkim postupkom), **ostvarujete mogućnost sudjelovanja u nagradnom izvlačenju 10 duplih kino ulaznica.** O rezultatima nagradnog izvlačenja obavijestit ćemo Vas putem e-maila.

Ovaj je upitnik dio projekta kojim se nastoji istražiti društvena razmjena na studiju. Istraživanje provodimo u Hrvatskoj i Čileu. Ispunjavanje ovog upitnika trajat će najviše 15 minuta. **Naravno, Vaši će odgovori biti u potpunosti povjerljivi i analizirani isključivo na grupnoj razini.** Osobni identifikacijski podatak (e-mail adresa koju ćete, ukoliko želite, unijeti po završetku ispunjavanja upitnika) čuvat će se odvojeno od Vaših odgovora i koristiti isključivo u svrhu nasumičnog izvlačenja i podjele nagrada. **Vaše je sudjelovanje u ovom istraživanju u potpunosti dobrovoljno.** Možete odbiti sudjelovanje u istraživanju ili odustati od ispunjavanja ovog upitnika u bilo kojem trenutku, bez ikakvih sankcija. Svi će odgovori biti sigurno pohranjeni, a pristup podacima imat će samo istraživači na projektu. Ukoliko imate bilo kakvih pitanja vezanih za ovo istraživanje, molimo kontaktirajte doc. dr. sc. Anu Jakopec (ajakopec1@ffos.hr) ili doc. dr. sc. Agustina Molinu (agustin.molina@uc.cl).

o Želim sudjelovati u ovom istraživanju.

o Ne želim sudjelovati u ovom istraživanju.

Ako sudionik odabere: "Želim sudjelovati u ovom istraživanju."…

Hvala Vam na sudjelovanju!

Molimo na pitanja odgovarajte što iskrenije, ovdje nema netočnih odgovora.

Koliko imate godina? __

Kojeg ste spola? M__ Ž__

Molimo, navedite naziv Sveučilišta na kojemu studirate: _____

Molimo unesite naziv Vašeg studijskog programa: _____

Na kojoj ste trenutno razini studija?

Preddiplomski studij

Diplomski studij

Poslijediplomski stručni studij

Poslijediplomski doktorski studij

Drugo (molimo, precizirajte) _____

Molimo označite broj semestra kojeg trenutno pohađate:

I. __

II. __

III. __

IV. __

V. __

VI. __

VII. __

VIII. __

IX. __

X (ili više). __

Molimo, ukoliko znate, unesite:

Vašu prosječnu ocjenu u protekloj akademskoj godini: __

Vašu prosječnu ocjenu na studiju: ___

Kako biste procijenili Vaš akademski uspjeh?

Izvrstan __

Vrlo dobar __

Dobar __

Dovoljan __

Slab __

Imate li radnog iskustva (uključujući studentski posao)?

Da, imam.

Ne, nemam.

Ako sudionik odabere: “Da, imam.”…

Koliko radnog iskustva imate?

Godina: __

Mjeseci: __

Sljedeće se tvrdnje odnose na Vaša iskustva ili osjećaje. Molimo Vas da uz pomoć navedene ljestvice izrazite svoje slaganje odnosno neslaganje s pojedinim tvrdnjama.

1	**2**	**3**	**4**	**5**
Potpuno se ne slažem				Potpuno se slažem

Distributivna pravednost nastavnika

1. Moji mi nastavnici pravedno dodjeljuju ocjene s obzirom na trud koji ulažem u kolegij.
2. Moji mi nastavnici dodjeljuju onakve ocjene kakve sam zaslužio/la.
3. Moji mi nastavnici pravedno dodjeljuju ocjene, u usporedbi s ocjenama koje dodjeljuju mojim kolegama.

Organizacijska ponašanja prema fakultetu

1. Ponosan/ponosna sam kad predstavljam svoj fakultet u javnosti.
2. Ponosan/ponosna sam što studiram na ovom fakultetu.
3. Preporučio/la bih drugima studiranje na ovom fakultetu.

Proceduralna pravednost

Sljedeće se tvrdnje odnose na postupke ili kriterije koji se općenito koriste za određivanje ocjena (npr., kolokviji/ispiti, seminari, grupni rad, prezentacije, itd.).

U kojoj mjeri…

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
U izrazito maloj mjeri						U izrazito velikoj mjeri

1. ... ste u mogućnosti izraziti Vaša mišljenja i osjećaje vezano za postupke ili kriterije određivanja ocjena?
2. …možete utjecati na ocjene dodijeljene tim postupcima ili kriterijima?
3. ...se ti postupci ili kriteriji dosljedno primjenjuju (na isti način/jednako za sve studente)?
4. ...su ti postupci ili kriteriji nepristrani?
5. ...se ti postupci ili kriteriji temelje na točnim informacijama?

6. ...ste u mogućnosti žaliti se na ocjenu određenu na osnovu tih postupaka ili kriterija?
7. ...te procedure ili kriteriji odražavaju etičke i moralne standarde?

SKLONOST MORALNOM ODVAJANJU

Sljedeće se tvrdnje odnose na Vaša mišljenja ili osjećaje. Molimo Vas da uz pomoć navedene ljestvice izrazite svoje slaganje odnosno neslaganje s pojedinim tvrdnjama.

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Potpuno se ne slažem						Potpuno se slažem

1. Prihvatljivo je širiti glasine kako bismo obranili one do kojih nam je stalo.
2. Uzimanje stvari bez dopuštenja vlasnika je u redu ako tu stvar samo posuđujemo.
3. S obzirom na to do kojih granica ljudi idu kako bi se prezentirali u boljem svjetlu, nikako se ne može smatrati grijehom ako malo uljepšamo vlastita postignuća.
4. Ljudi se ne bi trebali smatrati odgovornima za upitna djela koja su učinili ako su samo slijedili naredbe osoba koje imaju autoritet.
5. Ljude se ne može okriviti za stvari koje su tehnički pogrešne ako svi njihovi prijatelji rade te iste svari.
6. Preuzimanje osobnih zasluga za ideje koje nisu naše nije veliki problem.
7. S nekim ljudima se mora postupati na grub način jer oni nemaju osjećaje koje je moguće povrijediti.
8. Ljudi koji su zlostavljani su obično učinili nešto zbog čega su zaslužili to zlostavljanje.

Sljedeće se tvrdnje odnose na Vaša iskustva ili osjećaje. Molimo Vas da uz pomoć navedene ljestvice izrazite svoje slaganje odnosno neslaganje s pojedinim tvrdnjama.

1	**2**	**3**	**4**	**5**
Potpuno se ne slažem				Potpuno se slažem

Organizacijska ponašanja prema nastavnicima

1. Ponosan/ponosna sam što učim upravo od ovih nastavnika.
2. Branim svoje nastavnike kada ih drugi kritiziraju.
3. Moje nastavnike bih preporučio/la drugim studentima.

0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Nikad						Uvijek

Posvećenost

1. Smatram da moj studij ima veliko značenje i svrhu.
2. Moj studij me nadahnjuje.

3. Entuzijastičan/entuzijastična sam za svoj studij.
4. Ponosan/ponosna sam na svoj studij.
5. Smatram da je moj studij izazovan.

Sljedeće se tvrdnje odnose na učestalost različitih oblika Vašeg ponašanja. Molimo Vas da uz pomoć navedene ljestvice procijenite koliko ste se često ponašali na način opisan pojedinom tvrdnjom.

1	**2**	**3**	**4**	**5**
Nikad	Jednom ili dvaput u životu	Jednom ili dvaput godišnje	Jednom ili dvaput mjesečno	Svaki tjedan

Organizacijska devijantnost

1. Koliko ste često kasnili pri predaji seminara ili neke druge zadaće na fakultetu?
2. Koliko ste često došli na nastavu pod utjecajem alkohola/marihuane ili nekih drugih opijata?
3. Koliko ste često namjerno zakasnili na nastavu?
4. Koliko ste često radili sporije kada je posao trebalo brzo završiti?
5. Koliko ste često konzumirali alkohol na fakultetu?
6. Koliko ste često bili odsutni s nastave bez opravdanog razloga?
7. Koliko ste često bez dopuštenja ranije otišli s nastave?
8. Koliko ste često nekom drugom dizali novce preko svog studentskog ugovora ili dizali sebi novce preko tuđeg studentskog ugovora?
9. Koliko ste često na nastavi na listu za evidenciju dolazaka potpisali kolegu koji nije bio prisutan?

Sljedeće se tvrdnje odnose na Vaše osjećaje. Molimo Vas da uz pomoć navedene ljestvice izrazite svoje slaganje odnosno neslaganje s pojedinim tvrdnjama.

1	**2**	**3**	**4**	**5**
Potpuno se ne slažem				Potpuno se slažem

Zadovoljstvo studijskim programom

1. Studij je zadovoljio moja početna očekivanja.
2. Smatram da je studij pridonio mom osobnom razvoju.
3. Zahvaljujući studiju motiviran/a sam za daljnje učenje.

4. Studijski program me pripremio za nastavak školovanja.
5. Smatram da sam osposobljen/a za uključivanje na tržište rada.
6. Općenito sam zadovoljan/zadovoljna iskustvom studiranja na ovom studiju.
7. Preporučio/la bih ovaj studij i drugima.

Sljedeće se tvrdnje odnose na Vaša iskustva ili osjećaje. Molimo Vas da uz pomoć navedene ljestvice izrazite svoje slaganje odnosno neslaganje s pojedinim tvrdnjama.

1	**2**	**3**	**4**	**5**
Potpuno se ne slažem				Potpuno se slažem

Interakcijska pravednost studenata

1. Moji me kolege s godine poštuju.
2. Moji me kolege s godine tretiraju na primjeren način.
3. Moji me kolege s godine prihvaćaju.

0	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***
Nikad						*Uvijek*

Energija

1. Kada učim osjećam da sam mentalno jak/jaka.
2. Mogu učiti vrlo dugo.
3. Kada učim osjećam da pucam od energije.
4. Kada učim osjećam se jako i snažno.
5. Kada se ujutro probudim želim ići na nastavu.

Udubljenost

1. Dok učim vrijeme leti.
2. Kada učim zaboravim na sve drugo oko mene.
3. Osjećam se sretno kada intenzivno učim.
4. Nekada sam zanesen/zanesena svojim studijem.

1	**2**	**3**	**4**	**5**
Potpuno se ne slažem				Potpuno se slažem

Interakcijska pravednost nastavnika

1. Moji nastavnici vode računa o mojim osjećajima.
2. Pri vrednovanju i ocjenjivanju mog rada, moji nastavnici uzimaju u obzir osjetljivost na moje osobne potrebe.
3. Dok se nastoji riješiti moj problem, moji nastavnici uvijek uzimaju u obzir i moj pogled na situaciju.

Sljedeće se tvrdnje odnose na Vaša iskustva ili osjećaje. Molimo Vas da uz pomoć navedene ljestvice izrazite svoje slaganje odnosno neslaganje s pojedinim tvrdnjama.

1	**2**	**3**	**4**	**5**
Potpuno se ne slažem				Potpuno se slažem

Organizacijska ponašanja studenata prema kolegama

1. Kada bi na moju studijsku godinu došao novi kolega, potrudio/la bih se da se osjeća dobrodošlim.
2. Rado pomažem kolegama kod njihovih privatnih problema.
3. Čak i kada sam preopterećen/a obavezama, pomažem kolegama u izvršavanju njihovih studijskih obaveza.

Doživljaj imidža fakulteta

1. Ljudi u mojoj zajednici imaju visoko mišljenje o mom fakultetu.
2. U zajednici se smatra da osoba ima prestižni status ako je završila moj fakultet.
3. Moj fakultet se smatra jednim od najboljih sličnih/ekvivalentnih fakulteta.
4. Ljudi s drugih sličnih/ekvivalentnih fakulteta smatraju da je moj fakultet manje vrijedan. (R)
5. Ljudi koji su završili sve slične/ekvivalentne fakultete bili bi ponosni kada bi njihova djeca pohađala moj fakultet.
6. Moj fakultet nije ugledan u mojoj zajednici. (R)
7. Osoba koja želi napredovati u svojoj akademskoj karijeri trebala bi što manje isticati svoju povezanost s ovim fakultetom. (R)
8. Ako bi drugi slični/ekvivalentni fakulteti regrutirali nove studente, ne bi željeli studente s mog fakulteta. (R)
9. Moj studij me nadahnjuje (molimo, nemojte odgovarati na ovu tvrdnju).

Proceduralna pravednos nastavnika

1. Moji su nastavnici definirali jasne i precizne kriterije vrednovanja i ocjenjivanja rada studenata.
2. Moji me nastavnici pravovremeno upoznaju s unaprijed definiranim kriterijima vrednovanja i ocjenjivanja rada studenata.

3. Moji mi nastavnici na vrlo jasan način objašnjavaju donesene odluke i pružaju dodatne informacije kada to zahtijevam.

Gledajući općenito, koristi li se na Vašim kolegijima internetska platforma (npr. „Moodle“, „MudRI“, ; molimo Vas da pogledate primjer na slici ispod)?

- Da, na kolegijima se koristi internetska platforma.
- Ne, na kolegijima se ne koristi internetska platforma.

Vizualni dodaci:

U kojoj mjeri alati internetske platforme pridonose interakciji između studenata i kolegija (molimo Vas da pogledate primjer na slici ispod)?

1 = Niska interakcija (alat pruža samo podatke).

7 = Visoka interakcija (uz pružanje podataka, alat nam omogućuje prilagodbu, pružanje povratnih informacija i slanje novih informacija).

8 = Nije primjenjivo.

1	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***
Niska interakcija						*Visoka interakcija*

8
Nije primjenjivo

- Nastavni plan __
- Dijeljenje sadržaja __
- Minimalna bibliografija __
- Dnevnik __
- Pretinac za pohranu podataka __
- Zadaci __
- Poruke (e-mail) __
- Forumi __
- Najave __
- Raspored __

Vizualni dodaci:

Koliko često koristite svaki od alata internetske platforme/aplikacije tijekom kolegija?

1= Nikad.

7= Uvijek.

8 = Nije primjenjivo.

1	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***
Nikad						*Uvijek*

8
Nije primjenjivo

- Nastavni plan __

- Dijeljenje sadržaja __
- Minimalna bibliografija __
- Dnevnik __
- Pretinac za pohranu podataka __
- Zadaci __
- Poruke (e-mail) __
- Forumi __
- Najave __
- Raspored __

Sljedeće se tvrdnje odnose na Vaše osjećaje. Molimo Vas da uz pomoć navedene ljestvice izrazite svoje slaganje odnosno neslaganje s pojedinim tvrdnjama.

1	***2***	***3***	***4***	***5***
Potpuno se ne slažem				*Potpuno se slažem*

Povjerenje studenata u nastavnike

1. Nastavnici su uvijek spremni pomoći.
2. Na ovom fakultetu je lako razgovarati s nastavnicima.
3. Na ovom fakultetu se dobro brinu za studente.
4. Nastavnici uvijek rade ono što bi trebali raditi.
5. Nastavnici na ovom fakultetu stvarno slušaju studente.
6. Nastavnici na ovom fakultetu su uvijek iskreni prema meni.
7. Nastavnici na ovom fakultetu rade izvrstan posao.
8. Nastavnici na ovom fakultetu su dobri predavači.
9. Studenti usvajaju mnogo znanja od nastavnika na ovom fakultetu.
10. Studenti na ovom fakultetu mogu se osloniti na to da će im nastavnici pomoći.

Hvala Vam na sudjelovanju u ovom istraživanju! **Ukoliko želite sudjelovati u nagradnom izvlačenju duplih kino ulaznica, molimo ispod unesite Vašu e-mail adresu**. Vaš će se e-mail čuvati odvojeno od Vaših odgovora i koristiti isključivo u svrhu nasumičnog izvlačenja i podjele nagrada. Studenti koji su osvojili nagrade bit će kontaktirani putem dolje navedene e-mail adrese. Ukoliko ne želite sudjelovati u nagradnom izvlačenju, ne trebate unositi Vašu e-mail adresu.

E-mail: _____

Prilog 2, Vježba MUI

Menadžment u inženjerstvu, 31.3.2017.

Niže je navedena situacija u kojoj se možete u poslovnom smislu vrlo skoro naći te su ponuđene dvije mogućnosti za koje se možete odlučiti. Molimo pročitajte i označite opciju za koju biste se odlučili ukoliko se nađete u navedenoj situaciji. Također Vas molimo i za odgovor na pitanje vezano za Vaš spol. Hvala. *Obavezno

1. **Potpisali ste ugovor kojim ste se obvezali da ćete raditi na projektu koji traje 24 mjeseca. Možete izabrati rad u jednom od dva tima. Posao koji biste obavljali bi za vas bio isti u oba tima. Molimo vas označite za koji tim biste se vi odlučili. Hvala. *** *Označite samo jedan oval.*

   ◯ Rad u timu A podrazumijeva 40% veću plaću u odnosu na rad u timu B, ali su odnosi među članovima tima loši (niska razina poštovanja, nema fleksibilnosti, razumijevanje i povjerenje je na vrlo niskoj razini, radni zadaci nisu jasno definirani).

   ◯ Rad u timu B podrazumijeva 40% nižu plaću u odnosu na plaću koju biste mogli dobivati kao član A tima, ali su odnosi među članovima tima harmonizirani (visoka razina međusobnog poštovanja, fleksibilnost, empatija, povjerenje, radni zadaci su jasno definirani).

2. **Spol ***

   Označite samo jedan oval.

   ◯ Muški

   ◯ Ženski

Prilog 3 - Dodatna anketa

Akademsko okruženje_Anketa

Poštovani, svrha ove ankete je prikupiti podatke koji će se koristiti u sklopu znanstvenog istraživanja koje je vezano za ponašanja u akademskom okruženju. Anketa je u potpunosti anonimna. Sudjelovanje u anketi je dobrovoljno. Procijenjeno vrijeme za popunjavanje ankete je 10 minuta. Prilikom odgovaranja na neka pitanja možete odabrati više odgovora. Na tvrdnje koje su postavljene možete odgovoriti odabirom jedne od opcija (pri čemu je 1 = uopće se ne slažem, 2 = uglavnom se ne slažem, 3 = niti se slažem, niti se ne slažem, 4 = uglavnom se slažem, 5 = slažem se u potpunosti). Unaprijed hvala.

1. Student/ica sam. *

- ☐ DA
- ☐ NE

2. Smatram da bi studente na fakultetu trebalo doživljavati kao: *

- ☐ Dio ljudskih potencijala fakulteta
- ☐ Klijente fakulteta
- ☐ Kao dio ljudskih potencijala i kao klijente fakulteta

3. Važno mi je da fakultet na kojem studiram ima dobar imidž. *

- ☐ 1 = uopće se ne slažem
- ☐ 2 = uglavnom se ne slažem
- ☐ 3 = niti se slažem, niti se ne slažem
- ☐ 4 = uglavnom se slažem
- ☐ 5 = slažem se u potpunosti

4. Na moj osobni imidž utječe i imidž fakulteta na kojem studiram. *

- ☐ 1 = uopće se ne slažem
- ☐ 2 = uglavnom se ne slažem
- ☐ 3 = niti se slažem, niti se ne slažem
- ☐ 4 = uglavnom se slažem
- ☐ 5 = slažem se u potpunosti

5. Važno mi je da okolina ima pozitivno mišljenje o fakultetu na kojem studiram. *

- ☐ 1 = uopće se ne slažem
- ☐ 2 = uglavnom se ne slažem
- ☐ 3 = niti se slažem, niti se ne slažem
- ☐ 4 = uglavnom se slažem
- ☐ 5 = slažem se u potpunosti

6. Smatram da dobar imidž fakulteta može pozitivno doprinijeti u kasnijem procesu zapošljavanja. *

- ☐ 1 = uopće se ne slažem
- ☐ 2 = uglavnom se ne slažem
- ☐ 3 = niti se slažem, niti se ne slažem
- ☐ 4 = uglavnom se slažem
- ☐ 5 = slažem se u potpunosti

7. Smatram da loš imidž fakulteta može negativno doprinijeti u kasnijem procesu zapošljavanja. *

- ☐ 1 = uopće se ne slažem

- ☐ 2 = uglavnom se ne slažem
- ☐ 3 = niti se slažem, niti se ne slažem
- ☐ 4 = uglavnom se slažem
- ☐ 5 = slažem se u potpunosti

8. Jeste li u nekim situacijama na fakultetu doživjeli nepravedan tretman od strane Vaših profesora? *

- ☐ Da
- ☐ Ne

9. Ako ste na prethodnom pitanju odabrali odgovor "da", označite niže navedene tvrdnje s kojima možete poistovjetiti Vaše osjećaje i ponašanja nakon te situacije.

Odaberite sve točne odgovore.

- ☐ Bio/la sam nezadovoljan/na, ali sam svoje negativno iskustvo zadržao/la za sebe.
- ☐ Prepričavao/la sam u svojoj okolini negativnu situaciju s kojom sam se susreo/la.
- ☐ Prepričavao/la sam u svojoj okolini tu negativnu situaciju, ali sam se prisjetio/la i svih ostalih negativnih situacija doživljenih na fakultetu koje sam također prepričavao/la u svojoj okolini.
- ☐ Bio/la sam toliko povrijeđen/a da sam razmišljao/la o napuštanju fakulteta i traženju alternative.
- ☐ Izgubio/la sam motivaciju za učenjem općenito.
- ☐ Izgubio/la sam motivaciju za sudjelovanjem na nastavi.
- ☐ Izbjegavao/la sam nastavne aktivnosti.
- ☐ Osjećao/la sam se manje vrijedno.
- ☐ Imao/la sam potrebu na neki način "uzvratiti" profesoru isti tretman kakav sam dobio/la od njega.

10. Poznajete li barem jednog kolegu s fakulteta koji je odustao od studiranja? *

- ☐ Da
- ☐ Ne

11. Poznajete li barem jednog kolegu koji je odustao od fakulteta na kojem ste zajedno studirali i potom upisao drugi fakultet koji podrazumijeva gotovo iste ishode učenja kao i Vaš matični. *

- ☐ Da
- ☐ Ne

12. Označite što bi vas od niže navedenog moglo potaknuti na to da fakultet na kojem studirate preporučite drugima. *

Odaberite sve točne odgovore.

- ☐ Pravedan tretman od strane mojih profesora
- ☐ Pravedan tretman od strane mojih kolega
- ☐ Činjenica da se na fakultetu osjećam pozitivno i kao dio grupe
- ☐ Činjenica da moj fakultet ima dobar imidž
- ☐ Činjenica da me profesori tretiraju s poštovanjem
- ☐ Činjenica da me ostali studenti/kolege tretiraju s poštovanjem
- ☐ Okruženje na fakultetu koje je pozitivno
- ☐ Ništa od navedenog

13. Jeste li u nekim situacijama na fakultetu osjetili nepravedan tretman od strane drugog studenta/ice, odnosno od Vaših kolega? *

- ☐ Da
- ☐ Ne

14. Ako ste na prethodnom pitanju odabrali odgovor "da", označite niže navedene tvrdnje s kojima možete poistovjetiti Vaše osjećaje i ponašanja nakon te situacije.

Odaberite sve točne odgovore.

- ☐ Prepričavao/la sam u svojoj okolini negativnu situaciju s kojom sam se susreo/la.
- ☐ Prepričavao/la sam u svojoj okolini tu negativnu situaciju, ali sam se prisjetio/la i svih ostalih
- ☐ negativnih situacija doživljenih na fakultetu koje sam također prepričavao/la u svojoj okolini.
- ☐ Bio/la sam toliko povrijeđen da sam razmišljao/la o napuštanju fakulteta i traženju

- ☐ alternative.
- ☐ Izgubio/la sam motivaciju za učenjem općenito.
- ☐ Bio/la sam nezadovoljan/na, ali sam svoje negativno iskustvo zadržao/la za sebe.
- ☐ Izgubio/la sam motivaciju za sudjelovanjem na nastavi.
- ☐ Izbjegavao/la sam nastavne aktivnosti.
- ☐ Osjećao/la sam se manje vrijedno.
- ☐ Imao/la sam potrebu na neki način "uzvratiti" kolegi isti tretman kakav sam dobio/la od njega.

15. Odluku vezano za upis na fakultet donio/jela sam isključivo temeljem vlastitih želja bez da su na tu odluku utjecali ostali iz moje bliže i dalje okoline. *

- ☐ 1 = uopće se ne slažem
- ☐ 2 = uglavnom se ne slažem
- ☐ 3 = niti se slažem, niti se ne slažem
- ☐ 4 = uglavnom se slažem
- ☐ 5 = slažem se u potpunosti

16. Imidž fakulteta na kojem studiram značajno utječe i na moj osobni imidž. *

- ☐ 1 = uopće se ne slažem
- ☐ 2 = uglavnom se ne slažem
- ☐ 3 = niti se slažem, niti se ne slažem
- ☐ 4 = uglavnom se slažem
- ☐ 5 = slažem se u potpunosti

17. Označite ono što od niže navedenog smatrate da je važno kako bi se na fakultetu moglo razviti pozitivno ozračje. *

Odaberite sve točne odgovore.

- ☐ Važno mi je da se profesori prema meni odnose s poštovanjem.
- ☐ Važno mi je da se ostali kolege/ studenti odnose prema meni s poštovanjem.
- ☐ Važno mi je da su profesori spremni na komunikaciju i da uvažavaju moju stranu priče.
- ☐ Važno mi je da se na fakultetu ne osjećam kao broj.
- ☐ Važno mi je da me profesori potiču na sudjelovanje u dodatnim aktivnostima.
- ☐ Važno mi je čuti pohvalu ako nešto dobro odradim.
- ☐ Važno mi je imati povjerenja u svoje profesore.
- ☐ Važno mi je znati da profesori imaju razumijevanja za mene.
- ☐ Važno mi je da me moji kolege prihvaćaju.
- ☐ Važno mi je da se osjećam kao dio grupe.
- ☐ Važno mi je da me profesori tretiraju na pravedan način.
- ☐ Važno mi je da moj fakultet ima dobar imidž u okolini.
- ☐ Važno mi je da su moji kolege radno angažirani jer to na mene djeluje kao poticaj.

18. U slučaju da su ostvareni svi elementi koje ste zaokružili na prethodnom pitanju, biste li osjećali potrebu za sljedećim (odaberite od navedenog): *

Odaberite sve točne odgovore.

- ☐ Osjećao/la bi potrebu s poštovanjem se ponašati prema svojim profesorima.
- ☐ Osjećao/la bi potrebu s poštovanjem se ponašati prema svojim kolegama/ostalim studentima.
- ☐ Osjećao/la bi potrebu za ulaganjem dodatnog truda u različite aktivnosti na fakultetu.
- ☐ Osjećao/la bi potrebu za ulaganjem dodatnog truda u učenje.
- ☐ Osjećao/la bi potrebu za angažmanom u neobaveznim aktivnostima na fakultetu.
- ☐ Osjećao/la bi potrebu ispričati svima u okolini (bližoj i daljoj) pozitivne stvari o svom fakultetu (hvaliti svoj fakultet).
- ☐ Osjećao/la bi potrebu za time da preporučim svoj fakultet drugim potencijalnim studentima.
- ☐ Ne bi imao/la potrebu nikakvog uzvraćanja jer se podrazumijeva da na fakultetu budu zadovoljena sva moja očekivanja.
- ☐ Smatram da sam klijent fakulteta te da sve mora biti podređeno meni i mojim očekivanjima.
- ☐ Ništa od navedenog.

19. Identificiram se sa svojim fakultetom. *

- ☐ 1 = uopće se ne slažem
- ☐ 2 = uglavnom se ne slažem
- ☐ 3 = niti se slažem, niti se ne slažem
- ☐ 4 = uglavnom se slažem
- ☐ 5 = slažem se u potpunosti

20. Smatram da su uspjesi ostvareni od strane mog fakulteta i moji uspjesi. *

- ☐ 1 = uopće se ne slažem
- ☐ 2 = uglavnom se ne slažem
- ☐ 3 = niti se slažem, niti se ne slažem
- ☐ 4 = uglavnom se slažem
- ☐ 5 = slažem se u potpunosti

21. Vrlo mi je važno osjećati se kao dio fakulteta, odnosno osjećati pripadnost fakultetu na kojem studiram. *

- ☐ 1 = uopće se ne slažem
- ☐ 2 = uglavnom se ne slažem
- ☐ 3 = niti se slažem, niti se ne slažem
- ☐ 4 = uglavnom se slažem
- ☐ 5 = slažem se u potpunosti

22. Smatram da me pravedan tretman od strane mojih profesora može potaknuti na sljedeće (označite): *

Odaberite sve točne odgovore.

- ☐ Odnos prema profesorima s poštovanjem.
- ☐ Višu razinu angažmana u fakultetskim obavezama.
- ☐ Višu razinu angažmana u dodatnim fakultetskim obavezama.
- ☐ Redovito sudjelovanje na nastavi.
- ☐ Iskren odnos prema profesorima.
- ☐ Aktivnu komunikaciju na nastavi.
- ☐ Širenje pozitivnih iskustava o mom fakultet u okolini.
- ☐ Ne može me potaknuti na ništa jer me nije briga kako se profesori odnose prema meni.
- ☐ Pravedan odnos prema mojim kolegama jer su mi moji profesori uzor te se i ja želim prema drugima ponašati kao što se moji profesori ponašaju prema meni.
- ☐ Pravedan odnos prema budućim suradnicima u poslovnom okruženju jer su mi moji profesori uzor te se želim ponašati kao i oni.

23. Smatram da me nepravedan tretman od strane profesora može potaknuti na sljedeće: *

Odaberite sve točne odgovore.

- ☐ Nepoštivanje profesora.
- ☐ Nižu razinu angažmana u fakultetskim obavezama.
- ☐ Smanjenje želje za sudjelovanjem u dodatnim aktivnostima fakulteta.
- ☐ Izbjegavanje sudjelovanja na nastavi.
- ☐ Neiskren odnos s profesorima.
- ☐ Nezainteresiranost za interaktivno sudjelovanje na nastavi i za komunikaciju općenito.
- ☐ Širenje negativnih iskustava o fakultetu na kojem studiram u okolini.
- ☐ Ne može me potaknuti na ništa jer me nije briga kako se profesori odnose prema meni.
- ☐ Nepravedan odnos prema mojim kolegama jer su mi moji profesori uzor te se i ja želim prema drugima ponašati kao što se moji profesori ponašaju prema meni.
- ☐ Nepravedan odnos prema budućim suradnicima u poslovnom okruženju jer su mi moji profesori uzor te se želim ponašati ako i oni.

24. Jesu li Vas u nekim situacijama značajno povrijedili komentari Vaših profesora? *

- ☐ Da
- ☐ Ne

25. Smatrate li da će se obrasci ponašanja od strane profesora (u kontekstu autoriteta) ponoviti i na Vašem budućem poslu (od strane nadređenih, bilo u pozitivnom ili negativnom kontekstu)? *

- ☐ Da
- ☐ Ne

26. Smatrate li da doživljaj pravednosti od strane profesora pozitivno utječe na Vašu radnu angažiranost na fakultetu? *

- ☐ Da
- ☐ Ne

27. Smatrate li da doživljaj pravednosti od strane Vaših kolega pozitivno utječe na Vašu radnu angažiranost na fakultetu (redovito sudjelovanje na nastavi, redovito učenje, izvršavanje svih obaveza na fakultetu na vrijeme i sl.)? *

- ☐ Da
- ☐ Ne

28. Posao u DM-u (dm-drogerie markt) me asocira na: *

- ☐ Nešto pozitivno
- ☐ Nešto negativno

**29. Što mislite koja je najvrjednija imovina svakog poduzeća? ***_____

30. Vrlo mi je bitno da me na fakultetu uzimaju u obzir kao nekoga tko je važan. *

- ☐ 1 = uopće se ne slažem
- ☐ 2 = uglavnom se ne slažem
- ☐ 3 = niti se slažem, niti se ne slažem
- ☐ 4 = uglavnom se slažem
- ☐ 5 = slažem se u potpunosti

31. Smatram da sam emocionalno odan svom fakultetu te da ne bih prekidao/la studij i upisivao/la neki drugi fakultet koji ima iste ishode učenja u slučaju da fakultet na kojem studiram nije zadovoljio moja očekivanja. *

- ☐ 1 = uopće se ne slažem
- ☐ 2 = uglavnom se ne slažem
- ☐ 3 = niti se slažem, niti se ne slažem
- ☐ 4 = uglavnom se slažem
- ☐ 5 = slažem se u potpunosti

32. Smatram da imam mogućnost u bilo kojem trenutku predomisliti se i otići studirati na neki drugi fakultet koji ima slične ili iste ishode učenja kao i fakultet na kojem trenutno studiram jer danas postoje brojne alternative u svim područjima. *

- ☐ 1 = uopće se ne slažem
- ☐ 2 = uglavnom se ne slažem
- ☐ 3 = niti se slažem, niti se ne slažem
- ☐ 4 = uglavnom se slažem
- ☐ 5 = slažem se u potpunosti

33. Važno mi je osjećati podršku od strane profesora na fakultetu na kojem studiram. *

- ☐ 1 = uopće se ne slažem

- ☐ 2 = uglavnom se ne slažem
- ☐ 3 = niti se slažem, niti se ne slažem
- ☐ 4 = uglavnom se slažem
- ☐ 5 = slažem se u potpunosti

34. Kada aktivno sudjelujem u fakultetskim obavezama i kada sam jako radno angažiran/a osjećam mnogo pozitivnih emocija. *

- ☐ 1 = uopće se ne slažem
- ☐ 2 = uglavnom se ne slažem
- ☐ 3 = niti se slažem, niti se ne slažem
- ☐ 4 = uglavnom se slažem
- ☐ 5 = slažem se u potpunosti

35. Smatram da studiram na fakultetu koji ima dobar imidž. *

- ☐ Da
- ☐ Ne

36. Ako ste na prethodno pitanje odgovorili sa "da" označite s čime se od niže navedenog slažete: Dobar imidž fakulteta...

Odaberite sve točne odgovore.

- ☐ u meni izaziva želju za poželjnim oblicima ponašanja (redovito prisustvo na nastavi, želja za učenjem, želja za ostvarivanjem dobrog uspjeha, želja za praćenjem nastave, potiče želju za
- ☐ sudjelovanjem u dodatnim aktivnostima na fakultetu i sl.)
- ☐ u meni izaziva ponos jer sam dio tog fakulteta.
- ☐ u meni izaziva želju da u okolini ističem činjenicu da studiram na tom fakultetu.
- ☐ pozitivno utječe na to da me okolina tretira s poštovanjem jer studiram na tom fakultetu.
- ☐ nema nikakvih utjecaja na mene osobno.
- ☐ u meni izazvati želju da širim pozitivne činjenice o fakultetu.
- ☐ nema nikakvih utjecaja na to kako se okolina odnosi prema meni jer studiram na tom fakultetu.
- ☐ smanjuje želju za time da se previše trudim jer sama činjenica da fakultet na kojem studiram ima dobar imidž je dovoljna i za moj dobar imidž.
- ☐ ne utječe na ništa.
- ☐ dozvoljava mi da se ponašam kako želim jer imam određeni status u društvu samim time što studiram na fakultetu koji ima dobar imidž.
- ☐ obvezuje me na to da se dodatno trudim, puno učim, imam dobra ocjene, sudjelujem u raznim neobaveznim aktivnostima na fakultetu i sl.

9. Životopis autora

Ivana Rašan rođena je u Zagrebu 1984. Diplomirala je 2009. godine na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu na smjeru financije.

Radila je u *BDO Croatia* kao *revizor* (2009), potom kao *Stručnjak za osiguranje kvalitete* u *ASOO DEFCO* (2009-2013), a od 2013. radi na *Fakultetu elektrotehnike i računarstva Sveučilišta u Zagrebu* na *Zavodu za telekomunikacije* u ulozi *projektnog menadžera* na projektima financiranim iz EU sredstava. Uz to sudjeluje u pisanju projektata za razne natječaje te kroz održavanje *Vježbi* sudjeluje u nastavi na predmetima *Upravljanje projektima* i *Menadžment u inženjerstvu.* Radila je na projektima: *Kompetencijska mreža zasnovana na ICT-u za inovativne usluge namijenjene osobama sa složenim komunikacijskim potrebama; Usklađivanje roditeljstva i poslovnog života putem multidisciplinarnih socijalnih usluga (MULTI-SKLAD)*; *Pogled u budućnost; Izgradnja nacionalnih kapaciteta za primjenu potpomognute komunikacije (PK) kao metode rane intervencije za djecu od 0-8 godina s razvojnim odstupanjima/teškoćama; Razvoj digitalnih obrazovnih sadržaja"*(FER-Algebra). Kao doktorski student sudjelovala je na HRZZ projektu *Upravljanje povjerenjem i koordinacija interakcija u pametnim mrežama ljudi, strojeva i organizacija.*

Trenutno radi na projektima *Razvoj pristupačnog web sjedišta za osobe s invaliditetom*; *IRI projektima (RASCO, HEP),* surađuje s *UNICEF-om* na projektu *„For every child: a VOICE. Harnessing 21st century technology to promote communication, education and social inclusion for young children with developmental delays and disabilities"* te sudjeluje u nastavi i pisanju projektnih prijedloga. Članica je *„Laboratorija za društveno umrežavanje i društveno računarstvo (socialLAB)"* u ulozi projektnog menadžera i udruge *IEEE* (kao tajnica odjela).

Ivana je doktorandica na Sveučilištu u Osijeku na studiju Komunikologije. Njezini istraživački interesi podrazumijevaju ispitivanje djelovanja doživljaja interakcijske pravednosti i doživljaja imidža fakulteta na radna ponašanja studenata u akademskom okruženju u svrhu davanja praktičnih implikacija za uspješno djelovanje visokoškolskih ustanova na današnjem turbulentnom tržištu. Autorica je i koautorica pet znanstvenih radova i jednog priručnika. Primila je dvije nagrade (*najviša hrvatska državna nagrada u području edukacije. Hrvatski sabor, Zagreb, Hrvatska (2015.)* i *CTI AWARD 2018 for outstanding paper, awarded by the Organizing Committee of the Conference on Telecommunications & Information (CTI)*).