Organizacijska pravednost i psihološki ugovor

Margaretić, Maja

Master's thesis / Diplomski rad

2015

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:102667

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

FILOZOFSKI FAKULTET
SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

Repository / Repozitorij:

FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek

zir.nsk.hr

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

ORGANIZACIJSKA PRAVEDNOST I PSIHOLOŠKI UGOVOR

Diplomski rad

Maja Margaretić

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

Osijek, 2015.

Sadržaj

Uvod 1

Organizacijska pravednost 1

Psihološki ugovor 5

Odnos organizacijske pravednosti i psihološkog ugovora 7

Demografske karakteristike 8

Cilj, problemi i hipoteze 9

Metoda 10

Sudionici 10

Instrumenti 10

Postupak 11

Rezultati 11

Testiranje preduvjeta za korištenje parametrijskih statističkih postupaka 11

Deskriptivna analiza 12

Povezanost organizacijske pravednosti i psihološkog ugovora 13

Doprinos dimenzija organizacijske pravednosti objašnjenju ispunjenja psihološkog ugovora 13

Razlike u percepciji pravednosti organizacije i percepciji ispunjenja psihološkog ugovora s obzirom na demografska obilježja zaposlenika 14

Rasprava 18

Organizacijska pravednost i psihološki ugovor 18

Demografska obilježja 20

Doprinos i ograničenja istraživanja 24

Implikacije rada i smjernice za buduća istraživanja 25

Zaključak 26

Literatura 27

Organizacijska pravednost i psihološki ugovor

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos organizacijske pravednosti i percepcije ispunjenja psihološkog ugovora. Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku od 673 zaposlenika 32 hijerarhijski strukturirane organizacije različitih djelatnosti. Nastojao se utvrditi stupanj povezanosti i doprinos dimenzija organizacijske pravednosti (distributivne, proceduralne i interakcijske) percepcijama ispunjenja psihološkog ugovora te provjeriti postoje li razlike u percepcijama organizacijske pravednosti i ispunjenja psihološkog ugovora s obzirom na različita demografska obilježja zaposlenika (radni staž, hijerarhijska razina, obrazovanje). Dimenzije organizacijske pravednosti i ukupna organizacijska pravednost značajno su pozitivno povezane s ispunjenjem psihološkog ugovora. Rezultati regresijske analize pokazali su da su sve dimenzije pravednosti organizacije značajni pozitivni prediktori ispunjenja psihološkog ugovora. Najboljim prediktorom ispunjenja psihološkog ugovora pokazala se distributivna pravednost. Rezultati jednosmjernih analiza varijance ukazuju na postojanje statistički značajne razlike u percepciji distributivne pravednosti s obzirom na hijerarhijsku razinu u organizaciji. Nadalje, utvrđene su razlike u percepcijama proceduralne, interakcijske i ukupne organizacijske pravednosti s obzirom na radni staž i hijerarhijsku razinu. Također su utvrđene i statistički značajne razlike u percepciji ispunjenja psihološkog ugovora s obzirom na hijerarhijsku razinu i razinu obrazovanja zaposlenika.

Ključne riječi: organizacijska pravednost, psihološki ugovor, demografske razlike

Organizational justice and psychological contract

The aim of this study was to examine the relationship between organizational justice and psychological contract fulfillment. The study was conducted on 673 employees of 32 various hierarchically structured organizations. The aim was to determine the correlation and the contribution of the organizational justice dimensions (distributive, procedural and interactional) to psychological contract fulfillment and to explore whether there are differences in organizational justice perceptions and psychological contract fulfillment due to different demographic employee characteristics (tenure, hierarchical position, education level). Statistically significant positive correlation was found between organizational justice dimensions, overall organizational justice and psychological contract fulfillment. The results of regression analysis suggest that all organizational justice dimensions are positive predictors of psychological contract fulfillment. The strongest predictor of psychological contract fulfillment is perception of distributive justice. Results of one-way analyses of variance reveal that there was a statistically significant difference in perception of distributive justice regarding hierarchical position in the organization. Furthermore, it was shown that there is significant difference in perception of procedural, interactional and overall organizational justice regarding tenure and hierarchical position in the organization. It was also shown that there is significant difference in psychological contract fulfillment regarding hierarchical position in organization and education level.

Keywords: organizational justice, psychological contract, demographical difference

Uvod

Organizacijska pravednost

Ljudi uglavnom teže pravednosti u međuljudskim odnosima pa se tako pravednost smatra jednim od ključnih aspekata socijalne interakcije. Istraživanje pravde i pravednosti počinje još u doba filozofa Platona i Sokrata, a danas je pravednost predmet istraživanja brojnih istraživača iz različitih područja društvenih znanosti (Ryan, 1993; prema Colquitt, Conlon, Wesson, Porter i Yee Ng, 2001). Za razliku od antičkih filozofa koji su se bavili pitanjem apsolutne pravednosti, u suvremenim znanstvenim istraživanjima pravednost se smatra socijalnim konstruktom empirijski utemeljenim na subjektivnim doživljajima pojedinca. (Colquitt i sur., 2001). Drugim riječima, suvremene istraživače više ne zanima koji su postupci doista pravedni već koje postupke ljudi procjenjuju pravednima (Cropanzano, Bowen i Gilliland, 2007).

Istraživanje pravednosti u organizacijskom kontekstu traje posljednja tri desetljeća, a najčešće su istraživana dva izvora pravednosti: pravednost rukovoditelja i organizacijska pravednost. Pojam organizacijske pravednosti uveo je Jerald Greenberg (1987; prema Fortin, 2008), a definirao ga je kao zaposlenikovu percepciju pravednosti u organizaciji s pripadajućim kognitivnim, emocionalnim i ponašajnim reakcijama (Greenberg, 2011; prema Fortin, 2008). Istraživanja koja su se bavila organizacijskom pravednosti doprinijela su razumijevanju ljudskog ponašanja u organizacijskom kontekstu, a percepcije pravednosti na radnom mjestu povezuju se brojnim pozitivnim ishodima kao što su zadovoljstvo poslom, pozitivan stav prema organizaciji, odgovorno organizacijsko ponašanje, povjerenje u rukovodstvo te viši radni učinak (Baldwin, 2006; Poole, 2007; Fortin, 2008; Ortiz, 1999; Colquitt i sur., 2001).

Iako se i dalje vode rasprave o sadržaju organizacijske pravednosti, velik broj autora (Colquitt, 2001; Baldwin, 2006; Cropanzano, Prehar i Chen, 2002; Jakopec i Sušanj, 2014; Crawshaw, Cropanzano, Bell, i Nadisic, 2013) podržava višedimenzionalnost ovog konstrukta, a istraživanja uglavnom potvrđuju pretpostavku o postojanju tri dimenzije pravednosti u organizacijskom kontekstu: distributivne, proceduralne i interakcijske (Colquitt i sur, 2001; Cropanzano i sur., 2002)

Distributivna pravednost. Prva istraživana komponenta pravednosti bila je distributivna pravednost, odnosno percipirana pravednost ishoda (Colquitt i sur., 2001). Većina ranih istraživanja proizašla je iz Adamsove teorije socijalne razmjene koja se temelji na pretpostavci da ljudima nije toliko stalo do apsolutne vrijednosti ishoda, koliko do pravednosti njihove raspodjele (Colquitt i sur., 2001; Ortiz, 1999). Adamsova teorija stavlja naglasak na

načelo pravednosti prema kojemu ljudi procjenjuju pravednost ishoda usporedbom omjera vlastitih uloga i ishoda s ulozima i ishodima drugih ljudi (Adams, 1965; Colquitt i sur., 2001; Fortin, 2008). Ulog se u teoriji socijalne razmjene odnosi na karakteristike i kvalitete nekog pojedinca kao što su npr. razina obrazovanja, uložen trud, radni staž, sposobnosti i vještine, dok se ishod odnosi na dobiti od posla kao što su plaća, nagrade, napredovanje i socijalni status (Adams, 1965; Baldwin, 2006). Pojedinci neprestano vrše usporedbe omjera uloga i ishoda s drugim pojedincima pri čemu teže ujednačavanju tih faktora. U slučaju percipirane nepravde raspodjele ishoda, ljudi reagiraju u skladu s Festingerovom teorijom kognitivne disonance, odnosno teže postizanju percepcije pravednosti promjenom ponašanja ili promjenom kognicija (Cropanzano i sur, 2007; Cropanzano i Discorfano, 2007; Ortiz, 1999).

Greenberg je istraživanja pravednosti podijelio na reaktivne i proaktivne teorije (Greenberg, 1987; Ortiz, 1999). Reaktivne teorije stavljaju naglasak na reakcije u slučaju percepcije nepravedne raspodjele ishoda, a brojne empirijske provjere reaktivnih teorija potvrđuju Adamsovu pretpostavku o načinima reagiranja na percipiranu nepravdu. Budući da je distributivna pravednost usmjerena na ishode, ona bi trebala utjecati na emocionalne, kognitivne i ponašajne reakcije na specifičan ishod (Ortiz, 1999). U skladu s Adamsovom teorijom, nalazi istraživanja pokazuju da su potplaćeni radnici manje zadovoljni i manje produktivni od pravedno plaćenih radnika. Također, pokazalo se da su preplaćeni radnici manje zadovoljni i više produktivni te je Greenberg proširio Adamsovu teoriju tvrdnjom da preplaćeni radnici osjećaju krivnju jer su njihovi ishodi veći od uloga pa će stoga ulagati više truda kako bi njihovi ishodi bili u skladu s uloženim (Ortiz, 1999).

Proaktivna istraživanja usmjerena su na načine na koje ljudi procjenjuju pravednost, odnosno na načela prema kojima se procjenjuje primjerenost ishoda. Osim načela pravednosti (svakome prema zaslugama) koje proizlazi iz Adamsove teorije, kasnije su toj teoriji dodana još dva načela: načelo jednakosti (svima jednako) i načelo potrebe (svakome prema njegovim osobnim potrebama) (Deutsch, 1975; prema Leventhal, 1976; Cropanzano i sur., 2007; Baldwin, 2006). Istraživanja su pokazala da svako od navedenih načela može doprinijeti povećanju percepcije distributivne pravednosti, a koje načelo procjene će doći do izražaja ovisi o specifičnom kontekstu, odnosno o različitim organizacijskim ciljevima ili individualnim karakteristikama (Cropanzano i sur., 2007; Cropanzano i Discorfano, 2007; Fortin, 2008).

Proceduralna pravednost. Druga istraživana komponenta organizacijske pravednosti je proceduralna pravednost, a odnosi na pravednost postupaka koji se koriste za određivanje ishoda (Fortin, 2008). Istraživanje proceduralne pravednosti započelo je radom Thibauta i Walkera (1975; prema Colquitt i sur, 2001) koji su istraživanjem pravosudnih procesa utvrdili

da procedure korištene za određivanje ishoda mogu utjecati na procjenu pravednosti u većoj mjeri nego ishod sam po sebi. Model Thibauta i Walkera (1975; prema Cropanzano i Greenberg, 1997) pretpostavlja postojanje dvije vrste kontrole kojima se ljudi služe pri rješavanju sudskih sporova: kontrola procesa i kontrola ishoda. Kontrola procesa odnosi se na količinu kontrole nad procedurama tijekom rješavanja sudskog spora, dok se kontrola ishoda odnosi na količinu kontrole u određivanju ishoda. Nalazi njihovog istraživanja pokazali su da ljudi procjenjuju procedure najpravednijima kad imaju kontrolu nad njima, odnosno u situaciji kada su imali najveći stupanj kontrole procesa iako nisu imali kontrolu nad ishodom (Cropanzano i Greenberg, 1997). Ovaj fenomen dolazi do izražaja kada pojedinci imaju kontrolu u procesu donošenja odluka i naziva se „efekt glasa“ (Fortin, 2008; Baldwin, 2006).

Leventhal (1980) uvodi proceduralnu pravednost iz pravosudnog u organizacijski kontekst te ju definira kao zaposlenikovu percepciju pravednosti proceduralnih komponenata socijalnog sustava koji regulira raspodjelu ishoda. Leventhal i suradnici (1980; prema Colquitt i sur., 2001) također proširuju koncept proceduralne pravednosti sa šest kriterija koji trebaju biti zadovoljeni kako bi se procedure percipirale pravednima, a to su: dosljednost, nepristranost, točnost, korektabilnost, reprezentativnost te moralnost i etičnost. Prema tome, procedure bi se trebale dosljedno primjenjivati na svim zaposlenicima kroz dulji vremenski period, trebale bi biti zasnovane na činjenicama i objektivne, te utemeljene na točnim podacima i podložne promjenama u slučaju pogrešno donesene odluke. Također bi trebale biti u skladu s moralnim i etičkim standardima te osigurati sudjelovanje u postupku donošenja odluke svim pojedincima na koje te odluke mogu utjecati (Colquitt i sur., 2001).

Istraživanja su pokazala da je percepcija proceduralne pravednosti značajan prediktor organizacijski odgovornog ponašanja, odanosti organizaciji, povjerenja u rukovodstvo te zadovoljstva poslom (Cropanzano i Discorfano, 2007). U usporedbi s distributivnom pravednošću, proceduralna pravednost pokazala se kao bolji prediktor pozitivnih stavova o organizaciji u cijelosti te je povezana sa brojnim pozitivnim ponašanjima zaposlenika koja su u interesu cijele organizacije (Cropanzano i sur., 2007). Općenito govoreći, nalazi različitih istraživanja ukazuju na to da percepcija proceduralne pravednosti ima brojne pozitivne ishode za organizaciju u vidu pozitivnih stavova prema organizaciji te veće radne učinkovitosti (Cropanzano i Discorfano, 2007).

Interakcijska pravednost. Posljednja komponenta organizacijske pravednosti je interakcijska pravednost koja se odnosi na kvalitetu odnosa između zaposlenog i nadređenog (Cropanzano i sur., 2002). Ovu komponentu uveli su Bies i Moag (1986; prema Fortin, 2008) naglašavajući važnost načina na koji se nadređeni odnosi prema zaposlenima u organizaciji.

Bies i Moag (1986; prema Baldwin, 2006) također su definirali nekoliko ključnih aspekata interakcijske pravednosti koji mogu utjecati na percepciju pravednosti odnosa. Ti aspekti su: iskrenost (nadređeni trebaju zaposlenima otvoreno komunicirati točne i objektivne informacije), poštivanje (prema zaposlenima se treba odnositi sa poštovanjem), uljudnost (način komunikacije sa zaposlenima treba biti primjeren i bez predrasuda) i opravdanje (ukoliko zaposleni percipiraju nepravdu, nadređeni treba opravdati svoje postupke i/ili se ispričati zaposlenima zbog nepravednog tretmana). Ovi su aspekti kasnije potvrđeni u nekoliko istraživanja koja su se bavila ispitivanjem interakcijske pravednosti u različitim kontekstima (Fortin, 2008).

Na temelju različitih aspekata koji utječu na percepciju interakcijske pravednosti, Greenberg (1990; prema Colquitt i sur., 2001) je predložio razdvajanje interakcijske pravednosti na dva dijela: interpersonalnu i informacijsku pravednost. Interpersonalna pravednost odnosi se na stupanj u kojemu se nadređeni prema zaposlenima odnose s poštovanjem, uljudnošću i primjerenošću, dok se informacijska pravednost odnosi na davanje objašnjenja i informacija u procesu donošenja odluka (Colquitt i sur., 2001). Iako Greenberg smatra da oni objašnjavaju dva tipa specifičnih interakcijskih odnosa, većina istraživanja interpersonalnu i informacijsku pravednost proučava kao jedinstven konstrukt interakcijske pravednosti.

Pitanje konceptualizacije organizacijske pravednosti i dalje je otvoreno pa tako neki autori smatraju da su interpersonalni i informacijski aspekt interakcijske pravednosti zapravo dijelovi proceduralne pravednosti (Sweeney i McFarlin, 1993; prema Fortin, 2008). S tog stajališta, proceduralna pravednost uključuje kvalitetu odnosa između nadređenog i zaposlenih i nema potrebe za razdvajanjem na dvije komponente pravednosti. S druge strane, brojna istraživanja (Bobocel i Holmvall, 2001; Cohen-Carash i Spector, 2001; prema Fortin, 2008; Colquitt i sur., 2001) ukazuju na njihovu razdvojenost. Iako postoji visoka povezanost između proceduralne i interakcijske pravednosti, navedeni autori smatraju da se na te dimenzije pravednosti treba gledati odvojeno budući da doprinose objašnjenu različitih kriterijskih varijabli (Cropanzano i sur., 2002). Još jedno istraživanje koje podržava pretpostavku razdvojenosti ovih dimenzija je istraživanje Mastersona i suradnika (2000; prema Colquitt i sur., 2001) koji su korištenjem teorije socijalne razmjene ukazali na to da proceduralna i interakcijska pravednost utječu na druge varijable putem različitih mehanizama: proceduralna pravednost utječe povećanjem percepcije organizacijske potpore, dok interakcijska pravednost utječe povećanjem percepcije razmjene između nadređenog i zaposlenog. Bies (2001), Bobocel i Holmvall (2001) također naglašavaju i praktičnu vrijednost razdvojenosti ovih komponenata

jer različiti korelati ovih dviju dimenzija mogu pomoći lakšem identificiranju problema unutar organizacije (prema Cropanzano i sur., 2002).

Psihološki ugovor

Povijesni razvoj psihološkog ugovora. Istraživanje psihološkog ugovora u organizacijskom kontekstu započinje 1960. godine radom Chrisa Argyrisa (Rousseau, 2011). Kako bi opisao odnos između radnika i rukovoditelja u proizvodnom pogonu, Argyris (1960; prema Rousseau, 2011) uvodi termin „psihološki ugovor o radu“ kojeg definira kao implicitni sporazum između grupe zaposlenika i njihovog nadređenog. Argyris je smatrao da će zaposlenici biti produktivniji ukoliko im organizacija pruži stalno zaposlenje i prihvatljivu plaću, odnosno da će svojim radom doprinositi ekonomskom razvoju organizacije ukoliko organizacija potpomaže materijalnu sigurnost svojim zaposlenicima (Coyle-Shapiro i Parzefall, 2008).

Levinson (1962; Rousseau, 2011) je proširio Argyrisovo tumačenje psihološkog ugovora definirajući ga kao set uzajamnih očekivanja koja utječu na odnos između zaposlenog i organizacije iako ih nijedna strana ne mora biti svjesna. Levinsonovo tumačenje koncepta psihološkog ugovora naglašava ulogu recipročnog odnosa koji nastaje zbog specifičnih potreba, a zaposlenik ispunjava potrebe organizacije ukoliko organizacija ispunjava potrebe zaposlenih (Coyle-Shapiro i Parzefall, 2008).

Veliki utjecaj na daljnji razvoj koncepta psihološkog ugovora imao je Schein (1965; prema Rousseau, 2011) koji je istaknuo važnost razumijevanja stajališta obje strane uključene u ugovor. Uzajamna očekivanja ne odnose se samo na određenu nagradu za određenu učinkovitost zaposlenika nego uključuju cijeli niz prava, privilegija i obaveza između zaposlenog i organizacije. Usklađivanje tih očekivanja i njihovo ispunjenje utječu na brojne pozitivne ishode za organizaciju kao što su zadovoljstvo poslom, odanost organizaciji te veća radna učinkovitost (Coyle-Shapiro i Parzefall, 2008).

Prve konceptualizacije psihološkog ugovora odnosile su se uglavnom na razmjenu specifičnih materijalnih resursa i svodile su se na nagrade zaposlenicima u zamjenu za njihovu odanost organizaciji (Munene, 1994; prema Khalid, 2003). Denise M. Rousseau je rekonceptualizirala psihološki ugovor 1989. godine definirajući ga kao individualni sustav vjerovanja koja se odnose na sporazum o recipročnoj razmjeni između pojedinca i njegove organizacije. Za razliku od tradicionalnog shvaćanja psihološkog ugovora koji proizlazi iz potreba, novi koncept temelji se na obećanju o budućim uzajamnim obavezama pojedinca i organizacije (Rousseau, 1989).

Koncept psihološkog ugovora. Iako različiti autori imaju različite definicije psihološkog ugovora, one uglavnom uključuju nekoliko osnovnih značajki. Psihološki ugovor temelji se na vjerovanjima, odnosno subjektivnim percepcijama što znači da različiti pojedinci (čak i unutar iste organizacije) mogu imati različito shvaćanje o tome što psihološki ugovor uključuje. Za razliku od zakonskog ugovora koji je eksplicitan i objektivan, psihološki ugovor je implicitne prirode te se temelji na subjektivnoj procjeni što omogućava da ga svaka strana tumači na svoj način. Osim toga, psihološki ugovor temelji se na razmjeni zasnovanoj na principu recipročnosti, a ta razmjena je dinamična te se uvjeti ugovora neprestano mijenjaju kroz interakciju između dvije strane ugovora (Conway i Briner, 2005).

Iako se radi o subjektivnim percepcijama koje su različite za različite pojedince i različite organizacije, nalazi istraživanja ukazuju na to da su očekivanja pojedinca od organizacije najčešće vezana za stalno zaposlenje, razvoj karijere, napredovanje, treninge te dodatne edukacije (Coyle-Shapiro i Parzefall, 2008). Postoji više pokušaja kategorizacije različitih vrsta psiholoških ugovora, a najpoznatija je podjela na transakcijski i relacijski psihološki ugovor (MacNeil, 1985; prema Rousseau, 1990). Transakcijski ugovori karakteristični su za kratkotrajne poslovne odnose te uključuju materijalnu razmjenu uglavnom ekonomske prirode. S druge strane, relacijski ugovori vezani su za dugoročne odnose koji su zasnovani na međusobnom povjerenju te uključuju socio-emocionalnu razmjenu (De Cuyper i De Witte, 2006; prema Ballou, 2013). Toj podjeli dodani su i balansirani ugovor koji na neki način spaja transakcijske i relacijske karakteristike te tranzicijski ugovor koji postoji u situacijama kada organizacija mijenja uvjete ugovora zbog nepredvidivih organizacijskih promjena (Rousseau i Wade-Benzoni, 1995; prema Cable, 2008). Iako ova podjela nije u potpunosti empirijski potvrđena, nalazi nekoliko istraživanja (O'Leary-Kelly i Schrenk, 2000; prema Coyle-Shapiro i Parzefall, 2008) ukazuju na povezanost relacijskih obaveza zaposlenika sa relacijskim obavezama organizacije (stalno zaposlenje u zamjenu za odanost organizaciji) te na povezanost transakcijskih obaveza zaposlenika sa transakcijskim obavezama organizacije (visoka plaća za visoku radnu učinkovitost) (Rousseau, 1990; prema Coyle-Shapiro i Parzefall, 2008).

Ispunjenje psihološkog ugovora. Psihološki ugovor smatra se ispunjenim kada su dana obećanja i očekivanja ispunjena, a nalazi istraživanja ukazuju na brojne pozitivne ishode ispunjenja ugovora kao što su zadovoljstvo poslom i organizacijski odgovorno ponašanje (Rousseau, 2011). Prema Rousseau (2011) postoje tri uvjeta koja trebaju biti zadovoljena kako bi se psihološki ugovor percipirao ispunjenim, a to su uzajamnost, usklađenost i recipročnost. Uzajamnost se odnosi na stupanj u kojemu zaposlenik i organizacija imaju slična uvjerenja

vezana za sadržaj psihološkog ugovora. Ukoliko su uvjeti ugovora jasni, ukoliko se o njima otvoreno razgovara i ukoliko se obje strane slože s uvjetima, ugovor ima visok stupanj uzajamnosti. Usklađenost se odnosi na stupanj u kojemu pojedinac percipira usklađenost između obaveza organizacije i zaposlenika dok se recipročnost odnosi na stupanj u kojemu obje strane percipiraju usklađenost obaveza (Dabos i Rousseau, 2004; prema Rousseau, 2011).

Kršenje i narušavanje psihološkog ugovora. Iako se smatralo da su kršenje i narušavanje ugovora međusobno zamjenjivi, Morrison i Robinson (1997; prema Tunley i Feldman, 1999) ukazali su na razlike između kršenja i narušavanja ugovora. Kršenje ugovora je kognitivni aspekt koji uključuje svijest o tome da jedna ili obje strane nisu ispunile očekivanja, dok narušavanje ugovora uključuje emocionalne reakcije na neispunjenje očekivanja kao što su ljutnja, razočaranje te osjećaj iznevjerenosti (Linde, 2015). Iako su kršenje i narušavanje ugovora pozitivno povezani, neispunjenje očekivanja psihološkog ugovora ne rezultira uvijek narušavanjem ugovora budući da ovisi o subjektivnoj interpretaciji odstupanja između očekivanja i stvarnog iskustva (Rousseau, 2011). Nalazi istraživanja ukazuju na mnogobrojne negativne posljedice narušavanja ugovora kao što su nisko zadovoljstvo poslom, namjera napuštanja organizacije, manje povjerenje u organizaciju te manja odanost organizaciji (Coyle-Shapiro i Parzefall, 2008).

Odnos organizacijske pravednosti i psihološkog ugovora

Iako su istraživanja koja su se bavila odnosom između organizacijske pravednosti i psihološkog ugovora malobrojna, teorije različitih autora uglavnom pretpostavljaju pozitivnu povezanost između percepcije organizacijske pravednosti i ispunjenja psihološkog ugovora Shore i Tetrick (1994) predložili su model koji se sastoji od tri izvora narušavanja psihološkog ugovora, a ta tri izvora su distributivna, proceduralna i interakcijska nepravednost. Iako empirijske provjere ovog modela nedostaju, nalazi nekih istraživanja koja su se bavila odnosom psihološkog ugovora i organizacijske pravednosti ukazuju na povezanost između organizacijske pravednosti i psihološkog ugovora. Primjerice, nalazi istraživanja Sheppard, Lewicki i Milton (1992; prema Robinson i Rousseau, 1994) ukazuju na povezanost proceduralne i distributivne nepravednosti i narušavanja ugovora dok istraživanje Morrison i Robinson (1997; prema Robinson i Morrison, 2000) ukazuje na povezanost interakcijske nepravednosti i kršenja ugovora.

Neki autori (Hall i sur., 2004; Tekleab, Takeushi i Taylor, 2005; prema Rosen, Chang, Johnson i Levy, 2009) smatraju da organizacijska pravednost ima direktan utjecaj na psihološki ugovor, dok drugi (Robinson i Morrison, 2000; prema Rosen i sur., 2009; Brockner i sur., 1999;

prema Restubog, Bordia i Bordia, 2009) smatraju da je percepcija pravednosti moderator odnosa između kršenja psihološkog ugovora i negativnih organizacijskih ishoda. Morrison i Robinson (1997; prema Robinson i Morrison, 2000) smatraju da na interpretaciju kršenja psihološkog ugovora utječe percepcija pravednosti, gdje osobito ističu utjecaj interakcijske pravednosti jer percepcija interpersonalne nepravednosti signalizira zaposleniku nizak stupanj poštovanja od strane organizacije što za posljedicu može imati osjećaje ljutnje i iznevjerenosti. Nalazi istraživanja Kickula, Neumana, Parkera i Finklea (2001) te Kickula, Lestera i Finklea (2002; prema Coyle-Shapiro i Parzefall, 2008) koji ukazuju na to da proceduralna i interakcijska pravednost smanjuju negativne reakcije na kršenje ugovora djelomično potvrđuju ovu pretpostavku.

Također, nalazi nekih istraživanja (Welsh, 2004; prema DiMatteo, Bird i Colquitt, 2011) ukazuju na to da je percepcija pravednosti vrlo dobar prediktor percepcije ispunjenja psihološkog ugovora.

Demografske karakteristike

Organizacijska pravednost. Nalazi istraživanja koja su se bavila utjecajem različitih demografskih karakteristika na percepcije organizacijske pravednosti prilično su nedosljedni. Često je istraživan utjecaj spola na percepciju pravednosti, međutim nalazi različitih istraživanja ukazuju na različite smjerove povezanosti (Lee, Pillutla i Law, 2000). Primjerice, rezultati nekih istraživanja (Farth i sur., 1997; prema Lee i sur., 2000) ukazuju na to da su žene manje osjetljive na proceduralnu nepravdu, dok rezultati drugih istraživanja ukazuju na suprotno (Sweeney i McFarlin, 1997; prema Lee i sur., 2000). Što se tiče ostalih demografskih karakteristika kao što su dob, rasa, razina obrazovanja i radni staž, empirijske provjere su također nekonzistentne, a meta-analiza Cohen-Charasha i Spectora (2001) ukazuje na to da povezanost između demografskih karakteristika i percepcija organizacijske pravednosti nije značajna.

Psihološki ugovor. Istraživanja koja provjeravaju povezanost između različitih demografskih karakteristika i percepcije ispunjenja psihološkog ugovora su malobrojna, a nalazi tih istraživanja također nisu dosljedni. Uglavnom je istraživana dob kao moderator odnosa između psihološkog ugovora i stavova prema radu, poput zadovoljstva poslom. Neki autori pretpostavljaju da će kršenje psihološkog ugovora imati manje negativne ishode za starije zaposlenike zbog razvijenijih vještina emocionalne regulacije (Farr i Ringseis, 2002; prema Bal, 2009). Iako ova pretpostavka nije empirijski potvrđena, meta-analiza Bala i suradnika (2008; prema Bal, 2009) djelomično podržava tu pretpostavku. Neki autori navode da još neke

individualne karakteristike kao što su osobine ličnosti (Tunley i Feldman, 1999) mogu imati utjecaj na percepciju psihološkog ugovora, ali empirijske provjere navedenih pretpostavki su malobrojne (Raja, Johns i Ntalianis, 2004; prema Coyle-Shapiro i Parzefall, 2008), a rezultati nedosljedni.

Cilj, problemi i hipoteze

Cilj istraživanja

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos organizacijske pravednosti i percepcije ispunjenja psihološkog ugovora.

Problemi

Problem 1. Utvrditi stupanj povezanosti i doprinos dimenzija organizacijske pravednosti (distributivna, proceduralna i interakcijska) percepcijama zaposlenika o ispunjenju psihološkog ugovora.

Problem 2. Provjeriti postoji li razlika u percepciji organizacijske pravednosti i procjeni zaposlenika o ispunjenju psihološkog ugovora s obzirom na različita demografska obilježja zaposlenika (radni staž u organizaciji, hijerarhijska razina u organizaciji i stručna sprema).

Hipoteze

H1(a): Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između svih dimenzija organizacijske pravednosti i percepcija zaposlenika o ispunjenju psihološkog ugovora.

H1(b): Dimenzije organizacijske pravednosti (distributivna, proceduralna i interakcijska) statistički su značajni pozitivni prediktori percepcija zaposlenika o ispunjenju psihološkog ugovora.

H2(a): Ne očekuje se statistički značajna razlika u percepciji organizacijske pravednosti s obzirom na različita demografska obilježja zaposlenika.

H2(b): Ne očekuje se statistički značajna razlika u percepciji ispunjenja psihološkog ugovora s obzirom različita demografska obilježja zaposlenika.

Metoda

Sudionici

Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku (N = 673) zaposlenika 32 hijerarhijski strukturirane organizacije različitih djelatnosti (proizvodne, javni sektor, uslužni sektor), odjela (proizvodnja, računovodstvo, osoblje) te organizacijskih razina (u rasponu od zaposlenika na nerukovodećim pozicijama (81%), prve linije nadređenih (11%) do srednje razine rukovodstva (8%)), s područja Osijeka, Rijeke, Valpova, Pule, Donjeg Miholjca i Našica. U istraživanje nisu bili uključeni rukovoditelji na najvišoj hijerarhijskoj razini, zbog sadržaja samih upitnika, te zaposlenici čiji je radni staž u trenutnoj organizaciji bio kraći od šest mjeseci. Među sudionicima 58% je ženskog, a 42% muškog spola. Nešto više od 70% ispitanih zaposlenika je u kategorijama do 50 godina starosti, a velika većina sudionika (86%) ima više od pet godina radnog iskustva u sadašnjoj organizaciji. Nešto manje od 50% sudionika ima višu ili visoku stručnu spremu.

Instrumenti

Upitnik percepcije organizacijske pravednosti (Jakopec i Sušanj, 2014) sastoji se od 15 tvrdnji podijeljenih u tri subskale, konstruiranih u svrhu mjerenja tri dimenzije organizacijske pravednosti: *proceduralne* (5), *interakcijske* (5) te *distributivne* (5). Tvrdnje su procjenjivane na ljestvicama Likertova tipa od pet stupnjeva (od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem*). Kompozitni rezultat određen je kao prosječna vrijednost procjena na svim česticama pripadajuće subskale. Upitnikom se dobiva i ukupna mjera organizacijske pravednosti izražena kao prosječna vrijednost procjena svih tvrdnji (15). Viši rezultati ukazuju na višu razinu percipirane organizacijske pravednosti za svaku od tri dimenzije pravednosti te na višu razinu percipirane ukupne organizacijske pravednosti. Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije utvrđena je Cronbachovim alpha koeficijentom i u ovom istraživanju za cjelovitu skalu organizacijske pravednosti iznosi α = .94, za subskalu distributivne pravednosti α = .91, proceduralne pravednosti α = .84 i interakcijske pravednosti α = .88.

Upitnik procjene ispunjenja psihološkog ugovora (prilagođen prema Robinson, Kraatz i Rousseau, 1994) korišten je u svrhu ispitivanja procjena zaposlenika o ispunjenju psihološkog ugovora. Upitnik sadrži 7 čestica. Tvrdnje su procjenjivane na ljestvicama Likertova tipa od pet stupnjeva (od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem*). Kompozitni rezultat određen je kao prosječna vrijednost procjena na svim česticama. Viši rezultati ukazuju na višu

razinu percepcija zaposlenika o ispunjenju psihološkog ugovora. Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije utvrđena je Cronbachovim alpha koeficijentom i iznosi $\alpha = .77$.

Postupak

Istraživanje je provedeno u većim ili manjim grupama u organizaciji u kojoj su sudionici zaposleni. Unutar pojedine organizacije, zaposlenici su birani po načelu dostupnosti, s tim da se vodilo računa o podjednakom udjelu sudionika pojedinih hijerarhijskih razina. Istraživanje su provodili i nadzirali istraživači, koji su podijelili i kasnije prikupili ispunjene upitnike. Neposredni rukovoditelji sudionika nisu bili prisutni prilikom provođenja istraživanja. Sudionicima je rečeno da se istraživanjem želi utvrditi kako zaposlenici doživljavaju svoj posao, kako vide svoje rukovoditelje i organizaciju i kako se osjećaju u svom radnom okruženju. Naglašeno im je kako je istraživanje u potpunosti anonimno i dobrovoljno te kako će se dobiveni podaci koristiti isključivo u znanstveno-istraživačke svrhe. Upozoreni su da na upitnike ne unose ime i prezime. Istraživanje je trajalo približno 25 minuta. Čestice svih mjerenih varijabli po slučaju su raspoređene tako da formiraju jedinstven upitnik. Na kraju upitnika nalazila su se pitanja vezana uz demografske podatke (dob, spol, staž, razina u organizacijskoj strukturi te stupanj obrazovanja). Podaci prikupljeni istraživanjem objedinjeni su u jednu bazu te obrađeni programskim paketom za statističku obradu – SPSS 20.0.

Rezultati

Testiranje preduvjeta za korištenje parametrijskih statističkih postupaka

Kako bi se utvrdila opravdanost korištenja parametrijskih statističkih postupaka, prije obrade podataka provjeren je normalitet distribucija rezultata svih varijabli uključenih u istraživanje (distributivna pravednost, proceduralna pravednost, interakcijska pravednost, ukupna organizacijska pravednost i ispunjeni psihološki ugovor). Kolmogorov – Smirnovljev test pokazao se značajnim za sve varijable što ukazuje na statistički značajno odstupanje od normalne distribucije rezultata svih varijabli. Vrijednosti Kolmogorov – Smirnovljevog testa kreću se od .04 do .07 te su značajne na razini $p < .01$ za sve varijable osim za ukupnu organizacijsku pravednost koja je značajna na razini $p < .05$. Iako Kolmogorov – Smirnovljev test ukazuje na značajno odstupanje, na temelju histograma i Q-Q dijagrama može se zaključiti da odstupanje od normalne distribucije nije veliko, odnosno da distribucije rezultata svih varijabli imaju tendenciju normalne distribucije. Field (2005) navodi da se Kolmogorov – Smirnovljev test na velikim uzorcima pokazuje statistički značajnim i kod malih odstupanja od normalne distribucije. Budući da se u ovom istraživanju radi o velikom uzorku, pretpostavlja

se da mala odstupanja od normalne distribucije neće značajno utjecati na interpretaciju podataka. Također, Kolesarić (2006) navodi da je analiza varijance postupak koji je otporan na razumno odstupanje od normalne distribucije te se pretpostavlja da je korištenje parametrijskih postupaka opravdano u ovom istraživanju. S obzirom na veličinu uzorka i navedene pretpostavke o opravdanosti korištenja parametrijskih postupaka, za obradu podataka u ovom istraživanju korišteni su parametrijski statistički postupci.

Deskriptivna analiza

U Tablici 1 prikazana je deskriptivna statistika te koeficijenti unutarnje konzistencije svih varijabli korištenih u istraživanju.

Koeficijenti unutarnje konzistencije kreću se od .77 do .94 i ukazuju na zadovoljavajuću do visoko zadovoljavajuću pouzdanost skala i subskala korištenih u ovom istraživanju. Cronbach – alfa koeficijent skale ispunjenog psihološkog ugovora ukazuje na zadovoljavajuću, dok Cronbach – alfa koeficijenti skale ukupne organizacijske pravednosti i pripadajućih subskala distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti ukazuju na visoko zadovoljavajuću pouzdanost.

Tablica 1. Aritmetičke sredine, standardne vrijednosti, koeficijenti unutarnje konzistencije te teorijski i empirijski raspon svih mjerenih varijabli (N = 673).

Varijabla	*M*	*SD*	α	Teorijski raspon	Empirijski raspon
Organizacijska pravednost					
Distributivna pravednost	2.74	0.997	.91	1–5	1.0 – 5.0
Proceduralna pravednost	3.09	0.827	.84	1–5	1.0 – 5.0
Interakcijska pravednost	3.06	0.893	.88	1–5	1.0 – 5.0
Ukupna organizacijska pravednost	2.96	0.827	.94	1–5	1.0 – 5.0
Psihološki ugovor	2.83	0.772	.77	1–5	1.0 – 5.0

Rezultati prikazani u Tablici 1 ukazuju na nešto više prosječne vrijednosti proceduralne i interakcijske pravednosti u usporedbi s prosječnim vrijednostima ostalih varijabli. Najnižom je u prosjeku procijenjena distributivna pravednost organizacije.

Povezanost organizacijske pravednosti i psihološkog ugovora

Kako bi se odgovorilo na prvi problem istraživanja, prvo su izračunati Pearsonovi koeficijenti korelacije u svrhu provjere stupnja povezanosti dimenzija organizacijske pravednosti i ukupne organizacijske pravednosti s ispunjenim psihološkim ugovorom. Dobiveni koeficijenti prikazani su u Tablici 2.

Tablica 2. Interkorelacije svih mjerenih varijabli u istraživanju (*N* = 673).

Varijabla	1	2	3	4	5
Organizacijska pravednost					
1. Distributivna pravednost	–	.68*	.74*	.90*	.77*
2. Proceduralna pravednost		–	.84*	.91*	.72*
3. Interakcijska pravednost			–	.94*	.74*
4. Ukupna organizacijska pravednost				–	.82*
5. Psihološki ugovor					–

Napomena. $*p < .01$.

Pearsonovi koeficijenti korelacije prikazani u Tablici 2 ukazuju na statistički značajnu visoku pozitivnu povezanost svih dimenzija organizacijske pravednosti i ukupne mjere organizacijske pravednosti sa ispunjenim psihološkim ugovorom. Od dimenzija organizacijske pravednosti, najveća povezanost sa psihološkim ugovorom utvrđena je između distributivne pravednosti i psihološkog ugovora, dok je najmanja povezanost između proceduralne pravednosti i psihološkog ugovora. Najveća povezanost utvrđena je između ukupne organizacijske pravednosti i psihološkog ugovora.

Što se tiče međusobne povezanosti dimenzija organizacijske pravednosti, dobiveni Pearsonovi koeficijenti statistički su značajni i ukazuju na umjerenu do visoku pozitivnu povezanost među dimenzijama. Najveća povezanost utvrđena je između proceduralne i interakcijske organizacijske pravednosti dok je najmanja povezanost između distributivne i proceduralne pravednosti organizacije.

Doprinos dimenzija organizacijske pravednosti objašnjenju ispunjenja psihološkog ugovora

Kako bi se utvrdio doprinos dimenzija organizacijske pravednosti percepcijama zaposlenika o ispunjenju psihološkog ugovora, provedena je linearna regresijska analiza. Kao prediktori u analizu su uključene dimenzije organizacijske pravednosti (distributivna, proceduralna i interakcijska), dok je kao kriterij korišteno ispunjenje psihološkog ugovora.

U svrhu utvrđivanja eventualne multikolinearnosti među varijablama uključenim u obradu, provjereni su faktori inflacije varijanci (VIF) i tolerancija. Faktori inflacije varijanci manji su od 10 i kreću se od 2.30 do 4.12, dok su vrijednosti tolerancije veći od 0.2 i kreću se od 0.24 do 0.43. Iako su dimenzije organizacijske pravednosti statistički značajno umjereno do

visoko povezane, faktori inflacije varijanci i vrijednosti tolerancije ukazuju na to da multikolinearnost među varijablama ne postoji.

Rezultati provedene regresijske analize prikazani su u Tablici 3.

Tablica 3. Rezultati linearne regresijske analize s dimenzijama percipirane organizacijske pravednosti (distributivna, proceduralna, interakcijska) kao prediktorima ispunjenja psihološkog ugovora.

Kriterij	**Prediktori**	***R***	***R²***	***F***	***B***	**β**	***t***
Psihološki ugovor		.82*	.67*	459.25			
	Distributivna				.36	.47*	13.89
	Proceduralna				.22	.24*	5.79
	Interakcijska				.17	.19*	4.32

Napomena. * $p < .01$; $df = 3{,}669$.

Rezultati linearne regresijske analize prikazani u Tablici 3 pokazuju kako dimenzije organizacijske pravednosti zajedno objašnjavaju 67% varijance ispunjenja psihološkog ugovora. Sve dimenzije percipirane organizacijske pravednosti statistički su značajni pozitivni prediktori percepcija o ispunjenju psihološkog ugovora što je u skladu s dobivenim Pearsonovim koeficijentima korelacije prikazanim u Tablici 2. Usporedbom standardiziranih beta koeficijenata vidljivo je kako je distributivna pravednost najbolji prediktor percepcija ispunjenja psihološkog ugovora.

Razlike u percepciji pravednosti organizacije i percepciji ispunjenja psihološkog ugovora s obzirom na demografska obilježja zaposlenika

Kako bi se odgovorilo na drugi problem ovog istraživanja, provedene su jednosmjerne analize varijanci uz Bonferronijevu korekciju. Prije provođenja analize varijance provjereno je postojanje uvjeta za njeno korištenje Levenovim testom homogenosti varijanci koji ukazuje na homogenost varijanci svih varijabli. Rezultati provedenih jednosmjernih analiza varijance prikazani su u Tablici 4 i Tablici 5.

Rezultati jednosmjernih analiza varijanci prikazani u Tablici 4 ukazuju na postojanje statistički značajne razlike u percepciji distributivne organizacijske pravednosti s obzirom na hijerarhijsku razinu u organizaciji uz veličinu učinka od 3%. Bonferroni post – hoc testom utvrđeno je da se percepcije distributivne pravednosti viših i srednjih rukovoditelja statistički značajno razlikuju od percepcija operativnih rukovoditelja, samostalnih stručnih kadrova i izvršioca posla. Viši i srednji rukovoditelji percipiraju distributivnu organizacijsku pravednost

statistički značajno višom od operativnih rukovoditelja, samostalnih stručnih kadrova i izvršioca posla.

Utvrđena je i statistički značajna razlika u percepciji proceduralne organizacijske pravednosti s obzirom na radni staž i hijerarhijsku razinu u organizaciji. Veličina učinka za radni staž iznosi 2.4%, dok je za hijerarhijsku razinu veličina učinka 1.4%. Bonferroni post – hoc test ukazuje na postojanje statistički značajne razlike u percepciji proceduralne pravednosti između zaposlenika čiji je radni staž manji od dvije godine i zaposlenika koji rade više od 20 godina te na statistički značajnu razliku između zaposlenika koji rade 5 do 10 godina i zaposlenika s radnim stažem duljim od 20 godina. Zaposlenici koji rade manje od dvije godine i zaposlenici s 5 do 10 godina radnog staža percipiraju proceduralnu organizacijsku pravednost statistički značajno višom od zaposlenika koji imaju više od 20 godina radnog staža. Što se tiče hijerarhijske razine, post – hoc analizom utvrđeno je da se percepcije proceduralne organizacijske pravednosti viših i srednjih rukovoditelja statistički značajno razlikuju od percepcija operativnih rukovoditelja i izvršioca. Viši i srednji rukovoditelji percipiraju proceduralnu pravednost organizacije statistički značajno višom od operativnih rukovoditelja i izvršioca posla.

Nadalje, utvrđena je i statistički značajna razlika u percepciji interakcijske organizacijske pravednosti s obzirom na radni staž i hijerarhijsku razinu u organizaciji uz veličinu učinka od 2.8% za radni staž i 1.6% za hijerarhijsku razinu. Bonferroni post – hoc testom utvrđeno je da se percepcije interakcijske pravednosti zaposlenika koji rade manje od dvije godine statistički značajno razlikuju od percepcija zaposlenika s radnim stažem između 10 i 20 godina i zaposlenika s više od 20 godina radnog staža. Zaposlenici s radnim stažem manjim od dvije godine percipiraju interakcijsku organizacijsku pravednost statistički značajno višom od zaposlenika koji rade između 10 i 20 godina te zaposlenika koji imaju više od 20 godina radnog staža. Post – hoc analizom utvrđeno je i da se percepcije interakcijske pravednosti viših i srednjih rukovoditelja statistički značajno razlikuju od percepcija samostalnih stručnih kadrova i izvršioca posla. Viši i srednji rukovoditelji percipiraju interakcijsku organizacijsku pravednost statistički značajno višom od samostalnih stručnih kadrova i izvršioca posla.

Tablica 4. Razlika u percepciji organizacijske pravednosti i dimenzija organizacijske pravednosti s obzirom na radni staž u organizaciji, hijerarhijsku razinu i stupanj obrazovanja (jednosmjerna analiza varijance).

		Radni staž					Hijerarhijska razina				Stupanj obrazovanja				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
D	*N*	39	52	149	173	260	53	73	225	319	9	28	301	104	230
	M	3.07	2.84	2.84	2.68	2.66	3.31	2.83	2.72	2.66	2.60	2.80	2.65	2.84	2.82
	SD	1.96	1.03	1.03	1.03	0.96	1.06	0.91	0.93	1.02	1.32	1.10	0.95	0.90	1.03
	F	*F* = 2.137 *df* = 4,668					*F* = 6.919** *df* = 3,666				*F* = 1.311 *df* = 4,667				
	η²						.030								
							1>2*, 1>3, 1>4****								
P	*M*	3.43	3.19	3.20	3.05	2.96	3.39	2.96	3.10	3.05	2.67	3.17	3.17	3.17	3.12
	SD	0.84	0.83	0.86	0.79	0.81	0.84	0.77	0.81	0.84	0.95	0.90	0.78	0.85	0.86
	F	*F* = 4.207** *df* = 4,668					*F* = 3.255* *df* = 3,666				*F* = 1.376 *df* = 4,667				
	η²	.024					.014								
		1>5, 3>5***					**1>2*, 1>4***								
I	*M*	3.48	3.16	3.21	3.96	2.95	3.44	3.03	3.06	3.01	2.90	3.01	3.00	3.13	3.11
	SD	0.94	0.94	0.90	0.88	0.85	0.86	0.83	0.86	0.92	1.10	0.05	0.86	0.86	0.92
	F	*F* = 4.790** *df* = 4,668					*F* = 3.556* *df* = 3,666				*F* = 0.754 *df* = 4,667				
	η²	.028					.016								
		1>4*, 1>5**					**1>3*, 1>4***								
U	*M*	3.33	3.06	3.08	2.90	2.86	3.38	2.94	2.96	2.91	2.72	2.99	2.89	3.05	3.02
	SD	0.85	0.84	0.85	0.83	0.78	0.88	0.77	0.77	0.85	0.98	0.96	0.78	0.81	0.87
	F	*F* = 4.187** *df* = 4,668					*F* = 5.094** *df* = 3,666				*F* = 1.237 *df* = 4,667				
	η²	.024					.022								
		1>4*, 1>5**					**1>2*, 1>3*, 1>4****								

Napomena. D = *distributivna organizacijska pravednost,* P = *proceduralna organizacijska pravednost,* I = *interakcijska organizacijska pravednost,* U = *ukupna organizacijska pravednost; * p < .05, ** p < .01.*

RADNI STAŽ:
1) <2 godine
2) 2-5 godina
3) 5-10 godina
4) 10-20 godina
5) >20 godina

HIJERARHIJSKA RAZINA:
1) viši i srednji rukovoditelji
2) operativni rukovoditelji
3) samostalni stručni kadrovi
4) izvršioci

STUPANJ OBRAZOVANJA:
1) 2 godine srednje škole ili manje
2) trogodišnja srednja škola
3) srednja škola
4) viša škola
5) visoka škola i više

Također je utvrđena i statistički značajna razlika u percepciji ukupne organizacijske pravednosti s obzirom na radni staž i hijerarhijsku razinu u organizaciji. Veličina učinka za radni staž je 2.4%, dok je za hijerarhijsku razinu 2.2%. Bonferroni post – hoc test ukazuje na postojanje statistički značajne razlike u percepciji ukupne organizacijske pravednosti između zaposlenika s radnim stažem manjim od dvije godine i zaposlenika koji su zaposleni između 10 i 20 godina te zaposlenika s radnim stažem manjim od dvije godine i zaposlenika s radnim stažem duljim od 20 godina. Zaposlenici s radnim stažem manjim od dvije godine percipiraju ukupnu organizacijsku pravednost statistički značajno višom od zaposlenika s radnim stažem između 10 i 20 godina te od zaposlenika s radnim stažem iznad 20 godina. Post – hoc analizom utvrđeno je i da se percepcije ukupne organizacijske pravednosti viših i srednjih rukovoditelja statistički značajno razlikuju od percepcija operativnih rukovoditelja, samostalnih stručnih kadrova te izvršioca. Viši i srednji rukovoditelji percipiraju ukupnu organizacijsku pravednost statistički značajno višom od operativnih rukovoditelja, samostalnih stručnih kadrova i izvršioca posla.

Tablica 5. Razlika u percepciji ispunjenja psihološkog ugovora s obzirom na radni staž u organizaciji, hijerarhijsku razinu i stupanj obrazovanja (jednosmjerna analiza varijance).

		Radni staž					**Hijerarhijska razina**				**Stupanj obrazovanja**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	N	39	52	149	173	260	53	73	225	319	9	28	301	104	230
	M	2.88	2.78	2.98	2.82	2.75	3.40	2.89	2.86	2.70	2.51	2.86	2.71	2.89	2.96
	SD	0.79	0.80	0.84	0.76	0.72	0.76	0.72	0.68	0.80	1.00	0.94	0.73	0.75	0.78
PU	*F*	*F* = 2.170 *df* = 4,668					*F* = 13.731* *df* = 3,666				*F* = 3.936* *df* = 4,667				
	η^2						.058				.023				
							1>2*, 1>3*, 1>4*				**3<5***				

Napomena. PU = *ispunjen psihološki ugovor; * p < . 01.*

RADNI STAŽ:
1) <2 godine
2) 2-5 godina
3) 5-10 godina
4) 10-20 godina
5) >20 godina

HIJERARHIJSKA RAZINA:
1) viši i srednji rukovoditelji
2) operativni rukovoditelji
3) samostalni stručni kadrovi
4) izvršioci

STUPANJ OBRAZOVANJA:
1) 2 godine srednje škole ili manje
2) trogodišnja srednja škola
3) srednja škola
4) viša škola
5) visoka škola i više

Rezultati jednosmjernih analiza varijanci prikazani u Tablici 5 ukazuju na postojanje statistički značajne razlike u percepciji ispunjenja psihološkog ugovora s obzirom na hijerarhijsku razinu u organizaciji i stupanj obrazovanja zaposlenika. Veličina učinka za hijerarhijsku razinu je 5.8%, dok je za stupanj obrazovanja 2.3%. Daljnjom post – hoc analizom Bonferronijevim testom utvrđeno je da se viši i srednji rukovoditelji statistički značajno

razlikuju u percepciji ispunjenja psihološkog ugovora od operativnih rukovoditelja, samostalnih stručnih kadrova i izvršioca posla. Viši i srednji rukovoditelji percipiraju ispunjenje psihološkog ugovora statistički značajno višim od operativnih rukovoditelja, samostalnih stručnih kadrova i izvršioca posla. Post – hoc analiza ukazuje i na postojanje statistički značajne razlike u percepciji ispunjenja psihološkog ugovora između zaposlenika sa završenom srednjom školom i zaposlenika koji imaju završenu visoku školu ili više. Zaposlenici koji imaju završenu srednju školu percipiraju ispunjenje psihološkog ugovora statistički značajno nižim od zaposlenika s visokim obrazovanjem.

Rasprava

Osnovni cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos organizacijske pravednosti i percepcije ispunjenja psihološkog ugovora budući da su istraživanja koja su se bavila odnosom organizacijske pravednosti i psihološkog ugovora malobrojna.

Organizacijska pravednost i psihološki ugovor

Prvi problem provedenog istraživanja bio je utvrditi stupanj povezanosti i doprinos dimenzija organizacijske pravednosti (distributivne, proceduralne i interakcijske) percepcijama zaposlenika o ispunjenju psihološkog ugovora. Iako su istraživanja koja su se bavila ovim pitanjem malobrojna, na temelju teorija nekih autora (Hall i sur., 2004; prema Rosen i sur., 2009; Shore i Tetrick, 1994; Maguire, 2003) i rezultata nekoliko postojećih istraživanja (Sheppard i sur., 1992; prema Robinson i Rousseau, 1994; Morrison i Robinson, 1997; prema Robinson i Morrison, 2000; Tekleab, Takeushi i Taylor, 2005) očekivana je pozitivna povezanost između svih dimenzija organizacijske pravednosti i percepcija zaposlenika o ispunjenju psihološkog ugovora.

Rezultati ovog istraživanja u skladu su s rezultatima dosadašnjih istraživanja i ukazuju na postojanje pozitivne povezanosti između svih dimenzija organizacijske pravednosti i percepcija zaposlenika o ispunjenju psihološkog ugovora čime je potvrđena hipoteza 1(a). Sve dimenzije organizacijske pravednosti visoko su pozitivno povezane s percepcijama zaposlenika o ispunjenju psihološkog ugovora. Zaposlenici koji procjenjuju dimenzije organizacijske pravednosti višima, uglavnom procjenjuju višim i ispunjenje psihološkog ugovora, dok zaposlenici čije su percepcije organizacijske pravednosti niže, uglavnom procjenjuju i ispunjenje psihološkog ugovora nižim. Od dimenzija organizacijske pravednosti, najveća povezanost utvrđena je između dimenzije distributivne pravednosti i psihološkog ugovora, dok

je najmanja povezanost između dimenzije proceduralne pravednosti i ispunjenja psihološkog ugovora. Razlike među koeficijentima korelacije su minimalne i ukazuju na to da su percepcije sve tri dimenzije pravednosti visoko povezane s percepcijama ispunjenja psihološkog ugovora. Ovi rezultati u skladu su s nalazima istraživanja koja ukazuju na negativnu povezanost distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti s kršenjem i narušavanjem psihološkog ugovora (Sheppard i sur., 1992; prema Robinson i Rousseau, 1994; Morrison i Robinson, 1997; prema Robinson i Morrison, 2000) te s istraživanjem koje ukazuje na visoku pozitivnu povezanost svih dimenzija organizacijske pravednosti s ispunjenjem psihološkog ugovora (Koc, Koc i Avci, 2013). Ukupna mjera organizacijske pravednosti vrlo je visoko pozitivno povezana s percepcijama zaposlenika o ispunjenju psihološkog ugovora što je u skladu s istraživanjem Tekleaba, Takeushia i Taylora (2005) čiji nalazi također ukazuju na visoku pozitivnu povezanost ova dva konstrukta. Ovakva visoka povezanost između organizacijske pravednosti i psihološkog ugovora može značiti da zaposlenici ova dva konstrukta teško razlikuju, odnosno da organizacijsku pravednost gotovo poistovjećuju s ispunjenjem psihološkog ugovora. Ovo je donekle logično budući da nalazi ranijih istraživanja ukazuju na to da doživljaj pravednosti organizacije utječe na interpretaciju ispunjenja psihološkog ugovora (Kickul i sur., 2002; prema Jepsen i Rodwell, 2007; Kickul, Neuman, Parker i Finkl, 2001).

Što se tiče međusobne povezanosti dimenzija organizacijske pravednosti, sve dimenzije su međusobno pozitivno umjereno do visoko povezane, a najviša povezanost utvrđena je između proceduralne i interakcijske pravednosti. Budući da neki autori smatraju da je interakcijska pravednost dio proceduralne pravednosti (Sweeney i McFarlin, 1993; prema Fortin, 2008), ovakav rezultat je donekle očekivan i dodatno pojašnjava zašto je pitanje konceptualizacije pravednosti i dalje otvoreno. Visoka pozitivna povezanost proceduralne i interakcijske pravednosti također može upućivati na to da zaposlenici slabo razlikuju aspekte proceduralne i interakcijske pravednosti iako nalazi brojnih istraživanja ukazuju na razdvojenost te dvije dimenzije te naglašavaju važnost njihovog razlikovanja (Bobocel i Holmvall, 2001; Cohen-Carash i Spector, 2001; prema Fortin, 2008; Colquitt i sur., 2001; Cropanzano i sur., 2002). Najmanja korelacija utvrđena je između distributivne i proceduralne pravednosti. Ovakav rezultat može upućivati na to da zaposlenici dobro razlikuju aspekte distributivne i proceduralne pravednosti što je donekle i logično budući da se distributivna pravednost odnosi na pravednost raspodjele resursa, dok je proceduralna pravednost vezana za pravednost postupaka kojima se određuje način raspodjele resursa (Colquitt i sur., 2001).

Kako bi se provjerio doprinos dimenzija organizacijske pravednosti percepcijama zaposlenika o ispunjenju psihološkog ugovora, provedena je linearna regresijska analiza.

Rezultati linearne regresijske analize ukazuju na to da su sve dimenzije organizacijske pravednosti statistički značajni pozitivni prediktori percepcija zaposlenika o ispunjenju psihološkog ugovora čime je potvrđena hipoteza 1(b). Ovi nalazi u skladu su s nalazima ranijih istraživanja koja ukazuju na to da je percepcija pravednosti vrlo dobar prediktor percepcije ispunjenja psihološkog ugovora (Welsh, 2004; prema DiMatteo i sur., 2011).

Dimenzije organizacijske pravednosti zajedno objašnjavaju 67% varijance ispunjenja psihološkog ugovora. Iako se ovakvi rezultati djelomično uklapaju u model koji se sastoji od distributivne, proceduralne i interakcijske nepravednosti kao izvora narušavanja psihološkog ugovora (Shore i Tetrick, 1994), neobjašnjen dio varijance može upućivati na još neke prediktore ispunjenja psihološkog ugovora koji u ovom istraživanju nisu uključeni.

Najboljim prediktorom percepcije ispunjenja psihološkog ugovora u ovom istraživanju pokazala se percepcija distributivne pravednosti. Ovakav rezultat može upućivati na to da je zaposlenicima najvažnija pravedna raspodjela resursa kako bi percipirali psihološki ugovor ispunjenim. Proceduralna i interakcijska pravednost također su značajni prediktori percepcije ispunjenja psihološkog ugovora iako su se pokazali nešto lošijim prediktorima od distributivne pravednosti. Ako se uzme u obzir i visoka interkorelacija dimenzija pravednosti, ovakvi rezultati mogu upućivati na to da je, osim pravedne alokacije ishoda, za percepciju ispunjenja psihološkog ugovora također važna i pravednost postupaka korištenih za raspodjelu ishoda te kvaliteta odnosa sa zaposlenima u organizaciji.

Demografska obilježja

Drugi problem ovog istraživanja bio je provjeriti postoje li razlike u percepciji organizacijske pravednosti i percepciji ispunjenja psihološkog ugovora s obzirom na različita demografska obilježja zaposlenika (radni staž u organizaciji, hijerarhijsku razinu u organizaciji i stručnu spremu).

Razlike u percepciji organizacijske pravednosti s obzirom na demografska obilježja. Zbog malobrojnosti istraživanja koja su se bavila ovim pitanjem i zbog nejasnih nalaza ranijih istraživanja, nisu očekivane razlike u percepcijama dimenzija organizacijske pravednosti i ukupne organizacijske pravednosti s obzirom na različita demografska obilježja zaposlenika. Dobiveni rezultati nisu potvrdili hipotezu 2(a). Iako nema statistički značajnih razlika u percepciji distributivne pravednosti s obzirom na radni staž i percepcijama svih dimenzija i ukupne organizacijske pravednosti s obzirom na obrazovanje, sve su ostale razlike statistički značajne. Nalazi ovog istraživanja ukazuju na to da postoji statistički značajna razlika u percepciji distributivne pravednosti s obzirom na hijerarhijsku razinu u organizaciji. Viši i

srednji rukovoditelji percipiraju distributivnu organizacijsku pravednost statistički značajno višom od operativnih rukovoditelja, samostalnih stručnih kadrova i izvršioca posla. Iako ovakvi rezultati nisu u skladu s meta-analizom Cohen-Charasha i Spectora (2001), donekle je logično da zaposlenici na višim pozicijama u organizaciji procjenjuju distributivnu pravednost višom od zaposlenika na nižim razinama u organizaciji. Zaposlenici na višim pozicijama obično dobivaju veće materijalne nagrade što može doprinijeti višim procjenama distributivne pravednosti (Erdogan i sur., 2001; prema Jahangir, Haq i Ahmed, 2005).

Također, dobivene su statistički značajne razlike u percepciji proceduralne pravednosti s obzirom na radni staž i hijerarhijsku razinu u organizaciji. Zaposlenici koji rade manje od dvije godine i zaposlenici s 5 do 10 godina radnog staža percipiraju proceduralnu organizacijsku pravednost statistički značajno višom od zaposlenika koji imaju više od 20 godina radnog staža. Ovakvi rezultati mogu upućivati na to da zaposlenici koji su kraće u organizaciji imaju višu razinu kontrole nad donošenjem odluka o načinu raspodjele ishoda. Također je moguće da su ove razlike uzrokovane razlikama u percepciji pravednosti procedura između starijih i mlađih zaposlenika budući da Jahangir i sur. (2005) smatraju da su stariji zaposlenici zbog stabilnijeg položaja u organizaciji spremniji izraziti nezadovoljstvo procesom donošenja odluka o raspodjeli ishoda. Osim toga, niže percepcije proceduralne pravednosti zaposlenika s duljim radnim stažem mogu biti i odraz samog nezadovoljstva poslom budući da stariji zaposlenici teže mogu promijeniti radno mjesto ukoliko su nezadovoljni trenutnim zaposlenjem (Bal, de Lange, Ybema, Jansen i van der Velde, 2011).

Što se tiče hijerarhijske razine u organizaciji, percepcije proceduralne organizacijske pravednosti viših i srednjih rukovoditelja statistički se značajno razlikuju od percepcija operativnih rukovoditelja i izvršioca. Viši i srednji rukovoditelji percipiraju proceduralnu pravednost statistički značajno višom od operativnih rukovoditelja i izvršioca posla. Zaposlenici na višim pozicijama u organizaciji u većoj mjeri sudjeluju u procesima donošenja odluka o načinima raspodjele ishoda pa je moguće da je njihova percepcija proceduralne pravednosti iz tog razloga viša od percepcija zaposlenika na nižim pozicijama (Erdogan i sur., 2001; prema Jahangir i sur., 2005). Budući da se percepcije proceduralne pravednosti viših i srednjih rukovoditelja statistički značajno razlikuju od percepcija operativnih rukovoditelja i izvršioca, ali ne i od percepcija samostalnih stručnih kadrova, moguće je da samostalni stručni kadrovi također imaju nešto veću ulogu u procesu donošenja odluka od operativnih rukovoditelja i izvršioca. Kim i Mauborgne (1991; prema Cropanzano i Greenberg, 1997) smatraju da zaposlenici na višim pozicijama procjenjuju procedure pravednijima zbog veće odanosti i povjerenja u organizaciju budući da im je organizacija osigurala visoke pozicije.

Nadalje, dobivene su statistički značajne razlike u percepciji interakcijske pravednosti s obzirom na radni staž i hijerarhijsku razinu u organizaciji. Percepcije interakcijske pravednosti zaposlenika koji rade manje od dvije godine statistički se značajno razlikuju od percepcija zaposlenika s radnim stažem između 10 i 20 godina i zaposlenika s više od 20 godina radnog staža. Zaposlenici s radnim stažem manjim od dvije godine percipiraju interakcijsku organizacijsku pravednost statistički značajno višom od zaposlenika koji rade između 10 i 20 godina te zaposlenika koji imaju više od 20 godina radnog staža. Ovakve razlike također mogu odražavati dobne razlike i mogu biti uzrokovane radnim iskustvom. Zaposlenici koji su dugo u organizaciji također mogu biti spremniji izraziti nezadovoljstvo kvalitetom odnosa s nadređenima zbog svog stabilnijeg položaja u organizaciji (Jahangir i sur., 2005). Osim toga, moguće je da organizacija zaposlenicima s kraćim radnim iskustvom daje više informacija u procesu donošenja organizacijskih odluka u usporedbi sa starijim zaposlenicima koji nemaju više toliko prostora za napredak kao oni koji su tek na početku karijere (Bal i sur., 2011).

Percepcije interakcijske pravednosti također se razlikuju i s obzirom na hijerarhijsku razinu. Iako ni ovdje nisu očekivane statistički značajne razlike, dobiveni rezultati ukazuju na to da viši i srednji rukovoditelji percipiraju interakcijsku organizacijsku pravednost statistički značajno višom od samostalnih stručnih kadrova i izvršioca posla. Ovakve razlike također mogu biti odraz toga što zaposlenici na višim pozicijama više sudjeluju u procesu donošenja odluka pa su samim time više informirani o organizacijskim odlukama (Erdogan i sur., 2001; prema Jahangir i sur., 2005). Također, moguće je da organizacija ulaže više truda u kvalitetu odnosa sa zaposlenicima na višim pozicijama te da im daje više povratnih informacija. Zaposlenici na višim pozicijama najčešće obavljaju i važnije poslove za organizaciju u usporedbi sa zaposlenicima na nižim razinama. Stoga je moguće da organizacija iskazuje više poštovanja prema višim i srednjim rukovoditeljima, a iskazivanje veće razine poštovanja utječe na povećanje percepcije interakcijske pravednosti (Cropanzano i Greenberg, 1997).

Nadalje, pronađene su razlike u percepcijama ukupne organizacijske pravednosti s obzirom na radni staž i hijerarhijsku razinu. Budući da su utvrđene razlike u percepcijama pojedinih dimenzija pravednosti s obzirom na radni staž i hijerarhijsku razinu, logično je da su utvrđene i razlike u percepcijama ukupne organizacijske pravednosti s obzirom na navedena demografska obilježja. Razlike su uglavnom sukladne razlikama u percepciji pojedinih dimenzija pravednosti pa tako zaposlenici s radnim stažem manjim od dvije godine percipiraju ukupnu organizacijsku pravednost statistički značajno višom od zaposlenika s radnim stažem između 10 i 20 godina te od zaposlenika s radnim stažem iznad 20 godina. Također, percepcije ukupne organizacijske pravednosti viših i srednjih rukovoditelja statistički su značajno više od

percepcija operativnih rukovoditelja, samostalnih stručnih kadrova i izvršioca posla. Ovakvi rezultati mogu upućivati na to da su mlađi zaposlenici i zaposlenici na višim pozicijama u organizaciji općenito zadovoljniji raspodjelom ishoda, vlastitim sudjelovanjem u procesu donošenja odluka, informiranjem od strane organizacije te kvalitetom odnosa u organizaciji. Budući da mlađi zaposlenici imaju više prostora za napredovanje, logično je da ulažu više truda u odnos s nadređenima. Također, moguće je da organizacija zbog istog razloga više uključuje mlađe zaposlenike u procese donošenja odluka. (Bal i sur., 2011). Isto tako, zbog važnosti svoje uloge, zaposlenici na višim pozicijama češće imaju veće plaće, više su uključeni u procese donošenja odluka te organizacija iskazuje više poštovanja prema njima (Jahangir i sur., 2005; Cropanzano i Greenberg, 1997).

Razlike u percepcijama pojedinih dimenzija pravednosti i ukupne organizacijske pravednosti s obzirom na razinu obrazovanja nisu nađene, što je u skladu s hipotezom 2(a).

Razlike u percepciji ispunjenja psihološkog ugovora s obzirom na demografska obilježja. Istraživanja koja su se bavila razlikama u percepciji psihološkog ugovora s obzirom na različita demografska obilježja također su malobrojna, a nalazi postojećih istraživanja također su nedosljedni pa stoga nisu očekivane razlike u percepciji psihološkog ugovora s obzirom na demografska obilježja zaposlenika. Iako nisu nađene razlike u percepciji ispunjenja psihološkog ugovora s obzirom na radni staž, hipoteza 2(b) nije potvrđena budući da nalazi ovog istraživanja ukazuju na postojanje razlika u percepciji ispunjenja psihološkog ugovora s obzirom na hijerarhijsku razinu i stupanj obrazovanja zaposlenika.

Percepcije ispunjenja psihološkog ugovora statistički su značajno više kod viših i srednjih rukovoditelja u usporedbi s operativnim rukovoditeljima, samostalnim stručnim kadrovima i izvršiocima posla. Također, zaposlenici koji imaju završenu srednju školu percipiraju ispunjenje psihološkog ugovora statistički značajno nižim od zaposlenika s visokim obrazovanjem. Ovakvi rezultati mogu upućivati na to da zaposlenici na višim pozicijama i oni sa višim stupnjem obrazovanja češće percipiraju psihološki ugovor ispunjenim. Budući da su očekivanja zaposlenika najčešće vezana za stalno zaposlenje, razvoj karijere, napredovanje i dodatne edukacije (Coyle-Shapiro i Parzefall, 2008), moguće je da zaposlenici na višim pozicijama i višim stupnjem obrazovanja imaju veće mogućnosti razvoja karijere, napredovanja te da im organizacija osigurava više edukacija u usporedbi s onima na nižim pozicijama i nižim obrazovanjem. Također, budući da narušavanje ugovora uključuje emocionalne reakcije na neispunjenje očekivanja kao što su ljutnja, razočaranje te osjećaj iznevjerenosti (Linde, 2015), moguće je da zaposlenici s višim stupnjem obrazovanja imaju razvijenije vještine emocionalne regulacije pa eventualno kršenje ugovora za njih ima manje negativne ishode (Farr i Ringseis,

2002; prema Bal, 2009). Nalazi ovog istraživanja također ukazuju na to da se percepcije zaposlenika sa visokim obrazovanjem značajno razlikuju od percepcija zaposlenika sa završenom srednjom školom, ali ne i od percepcija zaposlenika s nižim stupnjem obrazovanja od završene srednje škole. Ovakvi rezultati, prema sadržaju čestica, mogu upućivati na to da zaposlenici s najnižim stupnjem obrazovanja nemaju prevelika očekivanja vezana za stalnost zaposlenja, brzo napredovanje i razvoj karijere unutar poduzeća, (visoku) plaću na temelju aktualnog radnog učinka i količinu pruženog osposobljavanja od strane poslodavca pa su samim time njihove procjene ispunjenja očekivanja u prosjeku nešto više od zaposlenika sa srednjom školom. Isto tako, moguće je da između organizacije i zaposlenika na višim pozicijama postoji veći stupanj uzajamnosti i usklađenosti u očekivanjima (Dabos i Rousseau, 2004; prema Rousseau, 2011). Budući da su zaposlenici na višim pozicijama uključeni u poslove koji imaju veću važnost za organizaciju, veća je vjerojatnost da organizacija ulaže više truda u otvorenu i jasnu komunikaciju o uvjetima ugovora s njima nego sa zaposlenicima na nižim pozicijama.

Doprinos i ograničenja istraživanja

Kao što je već rečeno, istraživanja koja su se bavila odnosom organizacijske pravednosti i psihološkog ugovora su malobrojna pa je jedan od osnovnih doprinosa ovog istraživanja pružanje uvida u odnos između percepcije organizacijske pravednosti i percepcije ispunjenja psihološkog ugovora. Osim toga, doprinos dimenzija organizacijske pravednosti percepcijama ispunjenja psihološkog ugovora prvi je put ispitan na našem uzorku. Nalazi ovog istraživanja mogu doprinijeti razumijevanju odnosa između organizacijske pravednosti i psihološkog ugovora što je posebno važno za uspjeh organizacija budući da percepcije organizacijske pravednosti i ispunjenja psihološkog ugovora imaju niz pozitivnih organizacijskih ishoda. Vrlo visoka povezanost između ova dva konstrukta dobivena u ovom istraživanju može upućivati na to da se na ispunjenje psihološkog ugovora može utjecati preko povećanja percepcije pravednosti organizacije, što može doprinijeti razvoju organizacija budući da nalazi ranijih istraživanja ukazuju na brojne pozitivne ishode ispunjenja psihološkog ugovora kao što su zadovoljstvo poslom, organizacijski odgovorno ponašanje i odanost organizaciji (Rousseau, 2011; Coyle-Shapiro i Parzefall, 2008).

Još jedan od važnih doprinosa ovog istraživanja je to što su u istraživanje uključene i demografske karakteristike zaposlenika. Bolje razumijevanje razlika u percepcijama pravednosti i psihološkog ugovora s obzirom na demografska obilježja zaposlenika može pomoći lakšoj identifikaciji problema unutar organizacije. Nađene razlike u percepcijama organizacijske pravednosti i psihološkog ugovora s obzirom na demografske karakteristike

pružaju uvid u to koji su zaposlenici posebno osjetljivi na organizacijsku nepravednost i narušavanje psihološkog ugovora te mogu biti dobre smjernice za poboljšanje odnosa prema posebno osjetljivim skupinama unutar organizacije.

Iako ovaj rad ima brojne doprinose, treba biti oprezan s generalizacijom rezultata s obzirom na uzorak korišten u ovom istraživanju. Naime, iako je istraživanje provedeno na velikom broju sudionika u različitim organizacijama unutar različitih regija, uzorak je bio prigodan pa smanjuje mogućnost generalizacije zbog nezadovoljenja kriterija reprezentativnosti uzorka. Osim toga, nacrt korišten u ovom istraživanju je korelacijski što onemogućuje donošenje uzročno – posljedičnih zaključaka. Isto tako, valja biti oprezan pri donošenju zaključaka o doprinosu dimenzija organizacijske pravednosti u objašnjenju ispunjenja psihološkog ugovora zbog visokih korelacija između prediktorskih varijabli. Također, ovo istraživanje je dio većeg projekta pa je u postupku mjereno još nekoliko varijabli. Mjerenje više varijabli istovremeno rezultiralo je dugačkim upitnikom što je moglo utjecati na motivaciju i koncentraciju sudionika budući da su se pojedini sudionici žalili na duljinu upitnika.

Implikacije rada i smjernice za buduća istraživanja

Ovaj rad pridonosi razumijevanju odnosa između organizacijske pravednosti i psihološkog ugovora te pruža uvid u doprinos pojedinih dimenzija organizacijske pravednosti ispunjenju psihološkog ugovora. S obzirom da nalazi ovog istraživanja ukazuju na vrlo visoku povezanost između percepcije organizacijske pravednosti i ispunjenja psihološkog ugovora, praktična implikacija ovog rada upućuje na to da bi povećanje percepcije organizacijske pravednosti moglo pozitivno utjecati na percepcije ispunjenja psihološkog ugovora. Organizacije bi trebale obratiti pažnju na načine raspodjele ishoda, komunicirati zaposlenicima jasne povratne informacije i pojašnjavati im donesene odluke. Također, trebaju obratiti pažnju i na kvalitetu odnosa sa zaposlenima te prema njima postupati na iskren, otvoren i primjeren način. Ovakve promjene mogu utjecati na povećanje percepcije organizacijske pravednosti, a samim time i na percepciju ispunjenja psihološkog ugovora što na kraju može dovesti do brojnih pozitivnih ishoda za organizaciju.

Nalazi ovog istraživanja uglavnom ukazuju na to da zaposlenici s duljim radnim stažem i oni na nižim pozicijama u organizaciji percipiraju pojedine dimenzije i ukupnu organizacijsku pravednost nižom od zaposlenika s kraćim radnim stažem i zaposlenika na višim pozicijama. S obzirom na navedene razlike u percepcijama pravednosti, organizacije bi posebnu pažnju trebale na starije zaposlenike i zaposlenike na nižim pozicijama u organizaciji.

Također, dobivene razlike u percepcijama ispunjenja psihološkog ugovora s obzirom na demografska obilježja upućuju na to da zaposlenici na nižim pozicijama u organizaciji i oni s nižom razinom obrazovanja imaju niže procjene ispunjenja psihološkog ugovora od zaposlenika na višim hijerarhijskim razinama i zaposlenika s višom razinom obrazovanja. Ovakvi nalazi također ukazuju na skupine koje su osobito osjetljive na neispunjenje očekivanja od strane organizacije. Budući da zaposlenici na nižim pozicijama i zaposlenici s nižom razinom obrazovanja obično čine veći dio organizacije, usklađivanje očekivanja s ovim skupinama zaposlenika može imati velik utjecaj na uspjeh organizacije. Organizacije bi trebale otvoreno komunicirati sa zaposlenicima o očekivanjima vezanim za napredovanje, visinu plaće, dodatnim edukacijama i mogućnostima razvoja karijere. Također, organizacije bi trebale biti osjetljivije i na osobne probleme zaposlenika. Ovakve promjene mogle bi pozitivno utjecati na procjene ispunjenja psihološkog ugovora što bi u konačnici moglo doprinijeti razvoju organizacije.

Zaključak

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos organizacijske pravednosti i percepcije ispunjenja psihološkog ugovora. Nalazi istraživanja ukazuju na pozitivnu povezanost svih dimenzija organizacijske pravednosti i ukupne organizacijske pravednosti s ispunjenjem psihološkog ugovora što je u skladu s očekivanjima. Također, sve dimenzije pravednosti pokazale su se pozitivnim prediktorima psihološkog ugovora čime je potvrđena i druga pretpostavka ovog istraživanja. Nadalje, suprotno očekivanjima, utvrđene su statistički značajne razlike u percepcijama organizacijske pravednosti i ispunjenja psihološkog ugovora s obzirom na pojedina demografska obilježja zaposlenika. Nalazi ukazuju na razlike u percepciji distributivne pravednosti s obzirom na hijerarhijsku razinu te na razlike u percepcijama proceduralne, interakcijske i ukupne organizacijske pravednosti s obzirom na radni staž i hijerarhijsku razinu. Također su utvrđene i statistički značajne razlike u percepciji ispunjenja psihološkog ugovora s obzirom na hijerarhijsku razinu i razinu obrazovanja zaposlenika. Budući da su istraživanja koja su se bavila odnosom ova dva konstrukta malobrojna i budući da su razlike u percepcijama organizacijske pravednosti i psihološkog ugovora s obzirom na demografske karakteristike nedovoljno istražene, potrebna su dodatna istraživanja s ciljem boljeg razumijevanja ovog problema.

Literatura

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

Bal, P. M., de Lange, A. H., Ybema, J. F., Jansen, P. G. W. i van der Velde, M. E. G. (2011). Age and trust as moderators in the relation between procedural justice and turnover: A large-scale longitudinal study. *Applied psychology: An international review, 60*(1), 66-86.

Bal, P. M. (2009). *Age and psychological contract breach in relation to work outcomes* (Neobjavljena disertacija). Amsterdam: VU University Amsterdam.

Baldwin, S. (2006). *Organisational justice*. Brighton: Institute of employment studies.

Ballou, N. S. (2013). *The effects of psychological contract breach on job outcomes* (Doktorska disertacija). San Jose: San Jose State University.

Cable, D. A. J. (2008). *The psychological contract: The development and validation of a managerial measure* (Doktorska disertacija). Hamilton: University of Waikato.12.

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

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

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. i Yee Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A meta-analitic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology, 86*(3), 425-445.

Conway, N. i Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work - A critical evaluation of theory and research.* Oxford: Oxford University Press.

Coyle-Shapiro, J. i Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. U: Cooper, C. L. i Barling, J. (Ur.) *The SAGE handbook of organizational behavior* (17-34). London: SAGE Publications.

Crawshaw J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M. i Nadisic, T. (2013). Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human relations, 66*(7), 1-20.

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. i Discorfano, S. (2007). Organizational justice. U: Rogelberg, S. (Ur.), *Encyclopedia of industrial and organizational psychology* (571-575). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Cropanzano, R., Prehar, C. A. i Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & organization management*, *27*(3), 324-351.

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

DiMatteo, L. A., Bird, R. i Colquitt, J. A. (2011). *Justice, employment and the psychological contract.* Gainesville: University of Florida Levin College of Law.

Field, A. P. (2005). *Discovering statistics using SPSS.* London: SAGE Publications.

Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice : concept clarifcation, social context integration, time and links with morality. *International journal of management reviews, 10*(2), 93-126.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of management review, 12*(1), 9-22.

Jahangir, N., Haq, M., & Ahmed, E. (2005). Progress in procedural justice: Tunnelling through the maze. *BRAC University Journal, 2*(1), 13-31.

Jakopec, A. i Sušanj, Z. (2014). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme 23* (2), 305-325.

Jepsen, D. i Rodwell, J. (2007). Key behavioural and cognitive employee outcomes: a social exchange model. U: Chapman, R. (Ur.), *ANZAM 2007: Managing our intellectual and social capital* (2-19). Sydney: Promaco Conventions.

Khalid, S. A. (2003). *Organisational justice, psychological contract and organisation citizenship behaviour (performance) in Mulago hospital.* Kampala: Makerere university.

Kickul, J. R., Neuman, G., Parker, C. i Finkl, J. (2001). Settling the score: The role of organizational justice in the relationship between psychological contract breach and anticitizenship baehavior. *Employee responsibilities and rights journal, 13*(2), 77-93.

Koc, H., Koc, B. i Avci, C. (2013). The relationship between psychological contracts and organizational justice: A case study of accommodation establishments. *American international journal of contemporary research, 3*(8), 51-58.

Kolesarić, V. (2006). *Analiza varijance u psihologijskim istraživanjima.* Osijek: Filozofski fakultet Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku.

Lee, C., Pillutla, M. i Law, K. S. (2000). Power-distance, gender and organizational justice, *Journal of Management, 26*, 685-704.

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

Linde, B. (2015). *The value of wellness in the workplace*. Singapur: Springerbriefs in economics.

Maguire, H. (2003). The changing psychological contract: challenges and implications for HRM, organizations and employees. U: Wiesner, R. and Millett, B., (Ur.), *Human resource management: challenges & future directions* (87-103). Brisbane: John Wiley & Sons Australia.

Ortiz, L. (1999). *A comprehensice literature review of organizational justice and organizational citizenship behaviour: Is there a connection to international business and cross-cultural research? Southwest Review International Business Research*. Dallas: University of Texas- Pan American.

Poole, W. L. (2007). Organizational justice as a framework for understanding union-management relations in education. *Canadian journal of education, 30*(3), 725–748.

Restubog, S., Bordia, P. i Bordia, S. (2009). The interactive effects of procedural justice and equity sensitivity in predicting responses to psychological contract breach: An interactionist perspective. *Journal of business & psychology, 24,* 165-178.

Robinson, S. L. i Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior 15,* 245-259.

Robinson, S. L. i Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational behavior, 21*(5), 525-546.

Rosen, C. C., Chang, C. H., Johnson, R. E. i Levy, P. E. (2009). Perceptions of the organizational context and psychological contract breach: Assessing competing perspectives. *Organizational behavior and human decision processes, 108*, 202-217.

Rousseau, D. M. (2011). The individual-organization relationship: The psychological contract. U: Zedeck, S. (Ur.), *APA Handbook of industrial and organizational psychology* (191-220). Washington: American Psychological Assn.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organisations, *The employee responsibilities and rights journal, 2,* 121-139.

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior, 11,* 389-400.

Shore, L. M. i Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. U: Cooper, C. i Rousseau, D. M. (Ur.), *Trends in organisational behaviour* (91-109). New York: Wiley.

Tekleab, A. G., Takeuchi, R., i Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal, 48*(1), 146-157.

Tunley, W. H. i Feldman, D. C. (1999). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human resource management review, 9,* 367-386.