Organizacijska pravednost, zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji kod profesionalnih nogometaša

Andabak, Paula

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:162:133046

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

University of Zadar Institutional Repository

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište u Zadru

Odjel za psihologiju
Diplomski sveučilišni studij psihologije (jednopredmetni)

Paula Andabak

Organizacijska pravednost, zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji kod profesionalnih nogometaša

Diplomski rad

Zadar, 2020.

Sveučilište u Zadru

Odjel za psihologiju
Diplomski sveučilišni studij psihologije (jednopredmetni)

Organizacijska pravednost, zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji kod profesionalnih nogometaša

Diplomski rad

Student/ica:

Paula Andabak

Mentor/ica:

Prof. dr. sc. Ljiljana Gregov

Zadar, 2020.

Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, Paula Andabak**,** ovime izjavljujem da je moj diplomski rad pod naslovom **Organizacijska pravednost, zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji kod profesionalnih nogometaša** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 14. svibnja 2020.

ORGANIZACIJSKA PRAVEDNOST, ZADOVOLJSTVO POSLOM I ODANOST ORGANIZACIJI KOD PROFESIONALNIH SPORTAŠA

Sažetak

Organizacijska pravednost pokazala se jednim od ključnih konstrukata za razumijevanje poslovnog ponašanja. Štoviše, neki stručnjaci tvrde kako je organizacijska pravednost ključ uspješnog vođenja organizacije (Sareshkeh, Ghaziani i Tayebi, 2012). Iako je tema organizacijske pravednosti popularna u područjima organizacijske psihologije, marketinga i menagementa, sportski psiholozi su izrazili potrebu za istraživanjem uloge organizacijske pravednosti u sportu (DeBacker i sur., 2011; Kim i Andrew, 2012; Nikbin i sur., 2014; Whisenant, 2005). Rezultati istraživanja posljednja dva desetljeća upućuju na to da percepcija pravednosti, pogotovo u timskim sportovima, utječe pozitivno na stavove i ponašanja sportaša, zajedništvo tima i odanost klubu (DeBacker i sur., 2011; Jordan, Gillentine i Hunt, 2004; Kerwin, Jordan i Turner, 2014; Mahony i sur., 2006; Whisenant, 2005). Cilj je ovog istraživanja bio otkriti odnose između organizacijske pravednosti trenera i kluba te odanosti organizaciji kod profesionalnih nogometaša. Također se provjerila medijacijska uloga zadovoljstva poslom u tom odnosu.

U istraživanju je sudjelovalo 114 nogometaša starosti od 17 do 39 godina. Primijenjeni su Upitnik pravednosti u organizacijskom kontekstu autora Jakopec i Sušanj (2014), Skale afektivne, instrumentalne i normativne odanosti (Meyer i sur., 1993), koju je na hrvatski jezik prevela Maslić Seršić (1999) te Indeks zadovoljstva poslom (Brayfield i Rothe, 1951). Rezultati ukazuju na umjerenu pozitivnu vezu distribucijske, proceduralne i interakcijske pravednosti, afektivne, normativne i instrumentalne odanosti te zadovoljstva poslom kod profesionalnih nogometaša. Tehnikom linearnog strukturalnog modeliranja utvrđeno je pristajanje modela djelomične medijacije. Veća pravednost trenera i uprave doprinose većem zadovoljstvu poslom i odanosti organizaciji. Također, nogometaši koji su zadovoljniji poslom ujedno su i odaniji organizaciji.

Ključne riječi: organizacijska pravednost, odanost organizaciji, zadovoljstvo poslom

ORGANIZATIONAL JUSTICE, JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN PROFESSIONAL FOOTBALLERS

Abstract

Organizational justice has proven to be one of the key constructs for understanding organizational behavior. Moreover, some experts argue that organizational justice is the key to successful organization management (Sareshkeh, Ghaziani, & Tayebi, 2012). Although the topic of organizational justice is popular in the fields of organizational psychology, marketing, and management, sports psychologists have expressed a need to explore the role of organizational justice in sports (DeBacker et al., 2011; Kim and Andrew, 2012; Nikbin et al., 2014; Whisenant, 2005). Research conducted over the last two decades suggests that the perception of fairness, especially in team sports, has a positive effect on athletes 'attitudes and behaviors, team togetherness, and loyalty to the club (DeBacker et al., 2011; Jordan, Gillentine, & Hunt, 2004; Kerwin, Jordan, et al. Turner, 2014; Mahony et al., 2006; Whisenant, 2005). The aim of this research is to reveal the relationship between the organizational justice of coaches and club menagement and commitment to the organization among professional footballers. The mediating role of job satisfaction in this relationship was also examined.

The study involved 114 football players aged 17 to 39. The Justice Questionnaire in the Organizational Context of Jakopec and Sušanj (2014), Scales of Affective, Instrumental and Normative Loyalty (Meyer et al., 1993), translated into Croatian by Maslić Seršić (1999) and the Job Satisfaction Index (Brayfield and Rothe, 1951) were applied. The results indicate a moderately positive relationship between distributive, procedural and interactional justice, affective, normative and instrumental commitment, and job satisfaction among professional footballers. Better model fit of the partial mediation model was determined by a linear structural modeling technique. Greater perception of coaches and management justice contribute to greater job satisfaction and commitment to the organization. In addition to this, footballers who are more satisfied with their work are also more commited to the organization.

Keywords: organisational justice, organisational commitment, job satisfaction

SADRŽAJ

1. UVOD 1

1.1. ORGANIZACIJSKA PRAVEDNOST 1

1.1.1. Povijest organizacijske pravednosti 1

1.1.2. Distributivna pravednost 3

1.1.3. Proceduralna pravednost 3

1.1.4. Interakcijska pravednost 4

1.1.5. Odnos distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti 5

1.1.6. Izvori (ne)pravednosti 6

1.2. ODANOST ORGANIZACIJI 7

1.3. ZADOVOLJSTVO POSLOM 10

1.4. ORGANIZACIJSKA PRAVEDNOST, ODANOST I ZADOVOLJSTVO POSLOM U SPORTU 12

2. PROBLEMI I HIPOTEZE 13

3. METODA 16

3.1. SUDIONICI 16

3.2. INSTRUMENTI 16

3.2.1. Organizacijska pravednost 17

3.2.2. Odanost organizaciji 18

3.2.3. Zadovoljstvo poslom 19

3.3. POSTUPAK 19

4. REZULTATI 20

4.1. PROVJERA PREDUVJETA ZA KORIŠTENJE PARAMETRIJSKIH POSTUPAKA 20

4.2. PEARSONOVI KOEFICIJENTI KORELACIJE 21

4.3. TESTIRANJE MODELA DJELOMIČNE I POTPUNE MEDIJACIJE 24

5. RASPRAVA 27

8. NEDOSTACI I PRIJEDLOZI ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA 36

9. ZAKLJUČAK 38

10. LITERATURA 39

1. UVOD

1.1. Organizacijska pravednost

Posljednjih godina, organizacijska pravednost se pokazala jednim od ključnih konstrukata za razumijevanje poslovnog ponašanja. Štoviše, neki stručnjaci tvrde kako je organizacijska pravednost ključ uspješnog vođenja organizacije (Sareshkeh, Ghaziani i Tayebi, 2012). Ukoliko pojedinci vjeruju da su tretirani pravedno, biti će uspješniji i iskazivati odgovornije poslovno ponašanje (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter i Ng, 2001; Penezić, Rak i Slišković, 2013), sudjelujući pritom u manje konflikata i neproduktivnog ponašanja (Cohen-Charash i Spector, 2001).

1.1.1. Povijest organizacijske pravednosti

Prva istraživanja pravednosti započela su šezdesetih godina prošlog stoljeća (Adams, 1963, 1965; Homans, 1961), a ticala su se percepcije pravednosti u socijalnim interakcijama. Korisnost istraživanja pravednosti u organizacijskom okruženju brzo je prepoznata, čime je konstrukt „organizacijske pravednosti“ lansiran u fokus istraživanje poslovne psihologije (Greenberg, 1987).

Greenberg (1987) među prvima nudi konceptualizaciju teorija organizacijske pravednosti. Dijeli ih na teorije usmjerene na ishod ili proces, proaktivne ili reaktivne. Stoga, Greenberg (1987) nudi sljedeći koncept: reaktivne teorije usmjerene na ishod, reaktivne teorije usmjerene na proces te proaktivne teorije usmjerene na ishod i proaktivne usmjerene na proces. Reaktivnim teorijama koje su usmjerene na ishod pripada Adamsova (1965) teorija jednakosti (engl. *equity theory*) i Homansova (1961) teorija distributivne pravednosti. Nazivamo ih reaktivnima jer predviđaju reakciju pojedinca na nepravedan tretman, odnosno nepravedan ishod. Konceptualno, ove se teorije oslanjaju na teoriju kognitivne disonance Leona Festingera (1957) i atribucijsku teoriju Fritza Heidera (1958), a odnose se na situacije u kojima je pravednost postignuta ukoliko postoji ravnoteža osobnih ulaganja i dobitka. U tom kontekstu, disbalans uloga i dobitaka poput pretplaćenosti ili potplaćenosti, rezultirao bi osjećajem nepravde koji bi utjecao na zadovoljstvo poslom i uspješnost (Greenberg, 1987). Radnik bi, pod tom pretpostavkom, alterirao omjer uloga i ishoda mijenjajući stavove, motivaciju i ponašanja kako bi smanjio uloge na način da odgovaraju (ne)pravednim ishodima

(Walster i sur., 1978). Pretpostavka je također da se zaposlenik koristi usporedbama s referentnom osobom ili skupinom jednako kvalificiranih kolega. Ponekad, određeni obrasci distribucije dobiti mogu navesti ljude na, ovisno o drugim faktorima, neprimjerene socijalne usporedbe (npr. zaposlene žene sa zaposlenim muškarcima) što može rezultirati osjećajima deprivacije i ozlojeđenosti. Takvim „neadekvatnim" obrascima bavi se teorija relativne deprivacije (Crosby, 1976). Proaktivne teorije usmjerene na ishod tiču se zaposlenikova aktivnog uključivanja u ostvarenje pravedne distribucije ishoda, naspram reagiranja na već ostvarenu nepravdu. Leventhal (1976, 1980) je proveo istraživanja u kojima je radnicima dao mogućnost distribucije nagrada u različitim uvjetima percipirane (ne)pravde. Rezultate istraživanja, odnosno način distribucije nagrada zaposlenika Leventhal je podijelio na normu izvrsnosti, normu jednakosti i normu potrebe. Norma izvrsnosti odnosi se na podjelu nagrada ovisno o zasluzi, norma jednakosti označava jednaku podjelu dobara, dok norma potrebe zahtijeva distribuciju ovisnu o potrebi svakog zaposlenika. No čini se da odluka o tome koju normu koristiti ovisi uvelike o zahtjevima situacije (Deutsch, 1985).

Teorija proceduralne pravde (Thibaut i Walker, 1978) pripada reaktivnim teorijama usmjerenima na proces. Počiva na pravnom sustavu odnosno percepciji pravednosti u sudskim sporovima. Prema teoriji proceduralne pravde, ljudi će ishod pravnog procesa smatrati pravednijim ukoliko su imali barem djelomičnu kontrolu nad procesom (npr. odabir odvjetnika). Primjer proaktivne teorije usmjerene na proces je teorija preferirane raspodjele (engl. *allocation preference theory*) Leventhala, Karuzoa i Fryja (1980). Prema ovoj teoriji, ljudi će preferirati onaj proces raspodjele za koji smatraju da će biti instrumentalan za ostvarenje, za njih, najpovoljnijih ciljeva. Jedan od empirijski najčešće utvrđenih uvjeta za pravedan proces raspodjele je konzistentnost pravila raspodjele kroz vrijeme i različite kontekste (Fry i Leventhal, 1979; prema Greenberg, 1987). To znači da ljudi pravednijim smatraju one procese koji se ne mijenjaju ovisno o situaciji, sudionicima i/ili vremenu.

Unatoč iscrpnoj konceptualizaciji, teorije usmjerene na ishod i proces nisu mogle u potpunosti objasniti i predvidjeti ponašanje zaposlenika u svim situacijama (ne)pravde. U fokus istraživanja postavlja se interpersonalna komponenta pravednosti, koja ovisi o socijalnom aspektu i komunikaciji organizacije sa zaposlenicima (Cohen, Carash i Spector, 2001). Iako se i dalje vode rasprave o konceptualizaciji organizacijske pravednosti (Jakopec i Sušanj, 2014), mnogi autori (Baldwin, 2006; Colquitt, 2001; Crawshaw, Cropanzano, Bell, i Nadisic, 2013; Cropanzano, Prehar i Chen, 2002) podržavaju višedimenzionalnost konstrukta. Rezultati nekih novijih istraživanja (Colquitt i sur, 2001; Cropanzano i sur., 2002; Tvarog i

sur., 2014) utvrđuju da se procjena zaposlenika može podijeliti na percipiranu pravednost ishoda, pravednost procesa donošenja odluka i pravednost interpersonalnog odnosa, čija percepcija ovisi o kvaliteti sadržaja interakcije.

1.1.2. Distributivna pravednost

Konstrukt distributivne pravednosti koji poznajemo danas temelji se na Adamsovoj teoriji jednakosti (1965) odnosno na teorijama koje se tiču percipirane pravednosti ishoda (Usmani i Jamal, 2013). Distributivna pravednost se odnosi na procjenu zaposlenika o tome koliko je nekakav ishod pravedan s obzirom na ulog (DeConick i Stilwell, 2004). Ulog se, pritom, odnosi na karakteristike pojedinca poput obrazovanja ili duljine radnog staža i kvaliteta poput sposobnosti i vještina. Ishod se odnosi na poslovnu dobit, a primjeri su plaća, nagrade i napredovanja (Baldwin, 2006). Kada zaposlenik razmatra pravednost omjera uloga i ishoda, može se koristiti usporedbama s referentnim osobama. Prilikom te procjene zaposlenici će se koristiti nekom od percipiranih normi pravedne distribucije: normom jednakosti, izvrsnosti i potrebe. Različit kontekst, različiti organizacijski ciljevi i osobni motivi mogu u određenoj situaciji dati prednost određenoj normi raspodjele (Deutsch, 1975). Percepcija pravednosti bi, stoga, ovisila o omjeru uloga i ishoda, normi distribucije i usporedbi s referentnim drugim. Ukoliko zaposlenik procijeni distribuciju ishoda nepravednom, može reagirati u skladu s Festingerovom teorijom kognitivne disonance (Cropanzano, Bowen i Gilliland, 2007). Reakcija se, potaknuta specifičnim ishodima, može manifestirati kognitivno, afektivno i bihevioralno (Cropanzano, Bowen i Gilliland, 2007; Ortiz, 1999). Ukoliko se ishod percipira nepravednim, može doći do izazivanja emocija poput ljutnje ili krivice (Weiss, Suchow i Cropanzano, 1999; Zapata-Phelan, Colquitt, Scott i Livingstone, 2009), kognitivne distorzije komponenti omjera ili referentne osobe (Adams, 1965; Austin i Walster, 1974) te ponašanja poput promjene u kvaliteti izvedbe. Percepcija distributivne pravednosti više utječe na specifične i osobne ishode (poput zadovoljstva plaćom), nego li na generalne organizacijske ishode poput odanosti ili namjere napuštanja na koje utječe proceduralna pravednost (DeConick i Stilwell, 2004).

1.1.3. Proceduralna pravednost

Proceduralna pravednost odnosi se na percepciju pravednosti postupka koji se koristi za određivanje ishoda ili distribuciju dobiti (Fortin, 2008). Leventhal (1980) proceduralnu pravednost uvodi iz sudskog konteksta u organizacijski, definirajući ju kao zaposlenikovu percepciju proceduralne komponente sustava koji regulira procese raspodjele. Leventhal

(1980) izvještava o šest pravila koja utječu na percepciju pravednosti: a) *pravilo dosljednosti*: raspodjela je konzistentna u vremenu i među ljudima; b) *pravilo nepristranosti*: osobni interes osobe koja je odgovorna za raspodjelu treba biti isključen iz procesa odlučivanja; c) *pravilo točnosti*: ispravnost informacija korištenih pri odlučivanju o raspodjeli; d) *pravilo ispravljanja pogrešne odluke*: odnosi se na postojanje prilike da se isprave nepravedne odluke; e) *pravilo reprezentativnosti*: potrebe i vrijednosti svih stranki uključenih u raspodjelu će biti uzete u obzir f) *pravilo etičnosti*: proces raspodjele treba biti u skladu s temeljnim moralnim i etičkim vrijednostima stranke. Pravila raspodjele se trebaju dosljedno primjenjivati na svim zaposlenicima kroz dulji vremenski period, trebaju biti objektivna i zasnovana na činjenicama, utemeljena na točnim podacima i podložna promjenama u slučaju pogrešno donesene odluke. Proces bi trebao biti u skladu s moralnim i etičkim standardima, te je svim relevantnim osobama potrebno omogućiti sudjelovanje u donošenju odluke (Folger i Cropanzano, 1998; Colquitt i sur., 2001; Zapata-Phelan i sur., 2009).

S obzirom da je organizacija ta koja diktira i kontrolira procese odnosno način donošenja određenih odluka, pretpostavlja se da će kognitivne, afektivne i bihevioralne reakcije na (ne)pravednost biti usmjerene na cijelu organizaciju (Cropanzano i sur., 2007). To bi značilo da će zaposlenik, ukoliko smatra da je proces, koji je rezultirao određenim ishodom, bio nepravedan, usmjeriti svoje reakcije na cijelu organizaciju, prije nego li na vlastitu izvedbu u specifičnom zadatku ili na specifičan ishod (Sweeney i McFarlin, 1993). Rezultati istraživanja Murphyja i Tylera (2008) ukazali su na utjecaj proceduralne pravednosti na emocije. Sudionici istraživanja su bili sretniji te su rjeđe izvještavali o osjećanju negativnih emocija ukoliko su organizacijske procese smatrali pravednima. Slične rezultate dobivaju i ostali istraživači (DeCremer i Stouten, 2005; Barclay, Skarlicki i Pugh, 2005). Generalno, percepcija proceduralne pravednosti rezultirat će većom odanošću i većom sklonošću da se zaposlenici ponašaju u najboljem interesu organizacije (Cropanzano i sur., 2007), ali i većim zadovoljstvom nadređenom osobom (DeConick i Stilwell, 2004).

1.1.4. Interakcijska pravednost

Nakon dugogodišnjeg konsenzusa oko dvofaktorske konceptualizacije organizacijske pravednosti, Bies i Moag (1986; prema Jakopec i Sušanj, 2014) uvode konstrukt interpersonalne pravednosti alterirajući model organizacijske pravednosti u trofaktorski. Interakcijska pravednost proizlazi iz načina na koji se nadređeni (engl. *menagement*) ponašaju prema zaposlenicima, a odnosi se na aspekte komunikacijskog procesa između percipiranog

izvora i primatelja pravednosti. Primjer takvih aspekata su pristojnost, iskrenost i poštovanje (Bies i Moag, 1986; Tyler i Bies, 1990). Iskrenost je važna zbog otvorene komunikacije točnih i objektivnih informacija, ali nadređeni također trebaju biti uljudni te se obraćati zaposlenicima s poštovanjem, primjereno i bez predrasuda. Posljednji aspekt komunikacijskog procesa, prema Biesu i Moagu (1986) je opravdanje ili isprika. Zaposlenici će odnos percipirati pravednijim ukoliko se, u slučaju nepravde, nadređeni ispriča ili opravda svoje postupke (Baldwin, 2006). Poput distributivne i proceduralne pravednosti, percepcija interakcijske pravednosti također može rezultirati različitim emocionalnim reakcijama (Barclay i sur., 2005). U istraživanju autora Chebat i Slusarczyk (2005) sudionici su češće izvještavali o pozitivnim emocijama u slučaju pravednog interakcijskog tretmana. Zaposlenici su također skloniji odgovornom organizacijskom ponašanju u slučaju pravednijeg tretmana od strane nadređenih (Skarlicki i Latham, 1996).

Greenberg (1990; prema Colquitt i sur., 2001) predlaže razdvajanje konstrukta interakcijske pravednosti na interpersonalnu i informacijsku komponentu. Interpersonalna pravednost ovisit će o odnosu nadređenih prema zaposlenicima, pri čemu je bitno poštovanje, uljudnost i primjerenost. Informacijska pravednost ovisit će o komunikaciji informacija i objašnjenja procesa donošenja odluka. Usprkos tome, rezultati istraživanja upućuju na to da je interakcijska pravednost jedinstven konstrukt (Colquitt i sur., 2001).

1.1.5. Odnos distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti

S obzirom da empirijski podaci upućuju na to da su tri komponente donekle povezane (Folger, 1987; Welbourne, Balkin i Gomez-Mejia, 1995), te da su u interakciji (Cropanzano, Slaughter i Bachiochi, 2005; Skarlicki i Folger, 1997), pojedini autori dovode u pitanje neovisnost distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti (Fortin, 2008). Cropanzano i suradnici (2007) zaključuju kako se radi o povezanim, ali odvojenim konstruktima kojima je nadređen pojam organizacijske pravednosti. Interakcija različitih komponenti pravednosti može rezultirati blažom percepcijom nepravednosti ukoliko je barem jedna komponenta pravednosti održana (Goldman, 2003). Tako „*distributivna i proceduralna pravda mogu imati manje negativnih posljedica ukoliko je interakcijska pravda visoka*“ (Cropanzano i sur., 2007, str. 39). Neki autori naglašavaju praktičnu vrijednost razdvojenosti ovih komponenata s obzirom na različitost korelata dimenzija pravednosti koji mogu pomoći lakšem identificiranju problema unutar organizacije (Bies, 2001; Bobocell i Holmvall, 2001; prema Cropanzano i sur., 2002). Pritom je važno napomenuti da analize literature (Colquitt, 2001;

Cohen-Charash i Specor, 2001) upućuju na to da se generalna percepcija pravednosti formira kao kombinacija, odnosno rezultat percepcije tri prethodno navedene komponente. Na tom tragu, posljednjih godina sve popularnijom postaje „*monistička perspektiva"* prema kojoj ljudi oblikuju ukupne procjene o tome kako su tretirani, zbog čega se pravednost tretira kao holistička procjena (Ambrose i Schminke, 2009; Cropanzano i Ambrose, 2001). Monistička perspektiva ne umanjuje važnost specifičnih vrsta pravednosti, već pridaje dodatnu važnost procesu „*odozdo-prema gore*". Prema tome, specifične percepcije pravednosti se kognitivno kombiniraju te tako određuju procjenu ukupne pravednosti (Ambrose i Schminke, 2009). U posljednje vrijeme fokus istraživanja pravednosti pomaknut je i ka različitim izvorima pravednosti (Lavelle i sur., 2007; prema Jakopec, 2015), čime je pitanje konceptualizacije i operacionalizacije konstrukta pravednosti postalo sve složenije.

1.1.6. Izvori (ne)pravednosti

Iako se u Hrvatskoj sve više važnosti pridaje ulozi pravednosti u organizacijskom okruženju (Jakopec, Sušanj i Stamenković, 2013; Jakopec, 2015; Penezić, Rak i Slišković, 2013; Sušanj i Jakopec, 2012), rijetko se u obzir uzimao izvor percipirane pravednosti.

Naime, kao što postoje različite komponente pravednosti koje ovise o ishodima, procesima i interpersonalnim faktorima neki stručnjaci navode kako zaposlenici percipiraju pravednost različito ovisno o tome koga percipiraju odgovornim. Kao što zaposlenici razlikuju različite vrste pravednosti, tako percipiraju i različite izvore nepravednosti. Pristup različitih izvora pravednosti (engl. *Multi-foci justice*; Cropanzano i sur., 2001) temelji se na teoriji socijalne razmjene (Blau, 1964; prema Jakopec, 2015). Prilikom socijalne razmjene između zaposlenika i određenog izvora, zaposlenici osjećaju obvezu uzvratiti ponašanje u pozitivnim/negativnim razmjenama, što utječe na ishode specifično usmjerene upravo na taj izvor pravednosti. Ovisno o prirodi razmjene, zaposlenici mogu razlikovati pravednost bilo kojeg izvora, ukoliko smatraju da je taj izvor uistinu odgovoran (Rupp i Cropanzano, 2002). Prema Lavelle, Rupp i Brockner (2007; prema Jakopec i Sušanj, 2014) sudionicima istraživanja potrebno je specificirati o kojem se izvoru pravednosti radi u svrhu lakše interpretacije rezultata.

Zaposlenici mogu percipirati barem dva izvora (ne)pravednosti: rukovoditelje i organizaciju u cijelosti (Cropanzano i sur., 2001). Rukovoditelji odnosno neposredno

nadređeni su obično izvor odluka koje se tiču ishoda poput plaća, bonusa ili mogućnosti napredovanja, a koje su izravno vezane uz zaposlenike (Jakopec i Sušanj, 2014). Doživljaj pravednosti rukovoditelja se stoga često veže uz distributivnu, ali i interakcijsku pravednost (Bies i Moag; 1986). S druge strane, izvor pravednosti može biti i sama organizacija. Organizacije su te koje diktiraju organizacijsku kulturu, stvaraju procedura te formiraju svojevrsne „*psihološke ugovore*“ sa zaposlenicima (Cropanzano i Prehar, 2001; Robinson i Rousseau, 1994). Stoga se proceduralna pravednost često veže uz sam sustav, odnosno organizaciju (Cropanzano, 2002; Masterson, Lewis, Goldman i Taylor, 2000). Zaposlenici također mogu neovisno percipirati jedan izvor pravednim (npr. rukovoditelja), dok drugi smatraju nepravednim (npr. upravu organizacije) (Jakopec i Sušanj, 2014). Različiti izvori pravednosti također mogu imati različit utjecaj na stavove i ponašanja. Percepcija pravednosti rukovoditelja pokazala se bitnom za zadovoljstvo nadređenim ili povjerenje u rukovodstvo, dok se percepcija pravednosti organizacije stavlja u vezu s odgovornim i neodgovornim organizacijskim ponašanjem (Masterson i sur., 2000). Prema Jakopec (2015), pristup temeljen na različitim izvorima pravednosti ima snažnu meta-analitičku potporu. Strukturiranje pravednosti prema izvoru može objasniti više varijance u stavovima i ponašanjima zaposlenika nego vrsta pravednosti (distributivna, proceduralna i interakcijska) (Rupp, Shao, Jones, i Liao, 2014).

1.2. Odanost organizaciji

Odanost organizaciji je, kao jedan od ključnih i najčešće istraživanih konstrukata organizacijske psihologije, kroz povijest bio konceptualiziran i definiran na mnoštvo različitih načina (Jaros, Jermier, Koehler i Sincich, 1993). Stručnjaci su ga definirali kao jednodimenzionalan ili multidimenzionalan konstrukt, koji obuhvaća kognitivne, afektivne i bihevioralne komponente. Kanter (1968) je među prvima definirao odanost organizaciji. Opisao ju je kao spremnost pojedinca da uloži energiju u socijalne sustave, ali i privrženost onim odnosima u kojima pojedinac vidi vlastito ostvarenje. Na tragu te definicije, Porter i suradnici (1974) navode kako se odanost organizaciji sastoji od snažnog prihvaćanja i vjerovanja u ciljeve i vrijednosti organizacije, spremnosti ulaganja napora za dobrobit organizacije i snažne želje za pripadanjem i ostankom u organizaciji. Prema toj definiciji zaposlenik koji je odan organizaciji snažno prihvaća njene vrijednosti, osjeća pripadnost organizaciji te je spreman aktivno uložiti trud za njenu dobrobit.

Prema Jex-u i Britt-u (2008) organizacijska odanost je mjera stupnja posvećenosti organizaciji, a obuhvaća spremnost rada za dobrobit organizacije i želju za ostankom u toj organizaciji. Mowday, Steers i Porter (1979) dodatno naglašavaju kako odanost nadilazi lojalnost i podrazumijeva proaktivnu želju pojedinca da uloži trud i vrijeme kako bi poboljšao organizaciju. Upravo su ove definicije ključ razlike odanosti organizaciji od drugih stavova poput zadovoljstva poslom – odanost se odražava i u stavovima i u ponašanju, pri čemu je ultimativni ishod ostanak u organizaciji (Meyer i Herscovitch, 2001). S obzirom da odanost odražava stavove i ponašanje, postavilo se pitanje izvora odanosti. Izvor odanosti može biti *dosljednost s vlastitim ponašanjem* i/ili *percepcija sadašnjih i budućih uvjeta u organizaciji*. To znači da osoba može osjećati odanost kao rezultat kongruentnosti misli i ponašanja, ali i kao produkt instrumentalnosti pozitivnih trenutnih i budućih uvjeta. Dosljednost i percepcija uvjeta podrazumijevaju da se odanost organizaciji događa polako i progresivno s vremenom, zbog čega je, smatra se, relativno stabilan konstrukt (Mowday i sur., 1979; Meyer i Herscovitch, 2001).

Kroz prošlost razvijeno je nekoliko modela odanosti organizaciji poput O'Reillyjevog i Chatmanovog (1986) trokomponentnog modela, Angleovog i Perryjevog (1981) ili Mayerovog i Schoormanovog (1992) dvokomponentnog modela. Iako i danas postoje problemi s konceptualizacijom odanosti organizaciji (Jaros i sur., 1993; Meyer i Herscovitch, 2001), prevladava trokomponentni model organizacijske odanosti Meyer-a i Allen-a (1991). Prema tom modelu organizacijsku odanost dijelimo na tri komponente: afektivna ili čuvstvena, instrumentalna i normativna odanost (Ghorbanalizadeh i Tayebi, 2012). Čuvstvena odanost odnosi se na osjećaj privrženosti, identifikacije i zaokupljenosti organizacijom kod zaposlenika. Uključuje osjećaje topline, pripadanja, bliskosti i užitka. Instrumentalna odanost odnosi se na svijest o tome koja je cijena napuštanja organizacije. Odnosi se na „*osjećaj zakočenosti zbog visoke cijene napuštanja pozicije*“ (Jaros i sur., 1993, str. 993) ili želju da se ostane članom organizacije (Mayer i Schoorman, 1992). Normativna odanost se temelji na osjećaju obveze ostanka. Osjećaj obveze počiva na „*internalizaciji ciljeva, vrijednosti i misija tvrtke*“ (Jaros i sur., 1993, str. 995). Tako zaposlenici koji su afektivno odani ostaju jer to žele, oni koji su instrumentalno odani ostaju jer im treba taj posao, a oni koji su normativno odani ostaju jer moraju – to je moralno ispravno. Pregledom literature, Meyer i Herscovitch (2001) zaključuju kako tri komponente odanosti počivaju na tri različita „*mind-seta*“. Afektivna odanost temelji se na želji da pojedinac djeluje u skladu sa ciljevima organizacije. Mehanizmi u pozadini te želje uključuju involviranost, identifikaciju i zajedničke vrijednosti. Mentalni

sklop u pozadini instrumentalne odanosti je procjena uloženog / izgubljenog u slučaju napuštanja organizacije. Pretpostavka je da je ulog (vrijeme, trud) prevelik ili da ne postoji dovoljno dobra alternativa da bi se prekinuo trenutni poslovni odnos. Normativna odanost, navode Meyer i Herscovitch (2001), temelji se na socijalizacijom internaliziranim normama ili na reciprocitetu benefita i iskustva, a može rezultirati osjećajem „obveze" prema rukovoditelju, timu, sindikatu, organizaciji i sl. Prednost ovakvog, trodimenzionalnog pristupa je u tome što odanost može biti određena stupnjem želje (afektivna), potrebe (instrumentalna) ili obveze (normativna). U praksi, poslodavac može lakše odrediti eventualne propuste u odnosu pojedinca s organizacijom te ih pokušati promijeniti. Rezultati mnogih istraživanja (Chohen-Charash i Spector, 2001; Conick i Johnson, 2009) upućuju na to da su zaposlenici koji percipiraju da se organizacija prema njima odnosi pravedno, odaniji poslodavcu. Odani zaposlenici ulažu više vremena i energije u vlastiti rad, zbog čega je važno razumjeti što utječe na odanost i kako ju povećati (Malić, Sindik i Šarac, 2014). Griffin i Hepburn (2005, str. 612) navode kako je „*razumijevanje i promicanje odanosti temelj učinkovitosti i efikasnosti organizacije*".

Odanost organizaciji, prema Meyer i suradnicima (2002) ovisi o sociodemografskim karakteristikama, dostupnosti alternativa, prethodnom ulaganju, individualnim karakteristikama i specifičnim radnim iskustvima. Dok su duljina radnog staža i dob slabo do umjereno povezani, ne postoje konzistentni rezultati o vezi spola i obrazovanje s odanošću (Cohen, 1993, 2009; Karrasch, 2003). Dostupnost alternativa negativno je povezana s odanošću, dok je prethodno ulaganje povezano pozitivno. Crte ličnosti su značajno povezane s afektivnom i normativnom odanošću, ali ne i s instrumentalnom (Krapić, Pletikosić i Grabar, 2011). Odanost organizaciji, osim što je povezana s većim uspjehom u nekoj ulozi, također predviđa odgovorno organizacijsko ponašanje pojedinca, izostanke s posla, namjeru napuštanja, ali i cjelokupnu produktivnost organizacije (Jernigan i sur., 2002). Pritom se afektivnu odanost veže uz više bihevioralnih ishoda nego li normativna i instrumentalna odanost (Meyer i Herscovitch, 2001). Štoviše, rezultati ukazuju na to da su veze afektivne odanosti, naspram drugih vrsta odanosti, s konstruktima poput namjere napuštanja, stvarnog napuštanja organizacije, odgovornog organizacijskog ponašanja, kvalitetom izvedbe i mjerama apsentizma jače (Stanley, Meyer, Topolnytski i Herscovitch, 1999; prema Meyer i Herscovitch, 2001). Kao i organizacijska pravednost, odanost organizaciji je pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom (Lambert i sur., 2007).

1.3. Zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom je, uz organizacijsku pravednost i odanost organizaciji, konstrukt organizacijske i industrijske psihologije koji se često istražuje (Judge, Parker, Colbert, Heller i Ilies, 2001). Predstavlja stav pojedinca o poslu i organizaciji u kojoj je zaposlen (Krapić, Ćoso i Sušanj, 2006), a sastoji od kognitivne, afektivne i bihevioralne komponente (Judge i sur., 2001). Zadovoljstvo poslom možemo definirati i kao emocionalno stanje zaposlenika, vezano uz posao općenito ili uz neko specifično područje (Tvarog i sur., 2014) ili prema Locke-u (1976) kao ugodno emocionalno stanje vezano uz vrednovanje vlastitog posla.

Iako se pojam zadovoljstva poslom često upotrebljava, još uvijek nema jasne i široko prihvaćene definicije. Općenito bi se moglo reći da zadovoljstvo u radu predstavlja pozitivno iskustvo koje radnik stječe izvršavajući svoje radne zadatke. Nezadovoljstvo je s druge strane vezano uz negativna iskustva na poslu. Obradović (1989) navodi nekoliko definicija zadovoljstva u poslu različitih autora. Smith (1955; prema Obradović, 1989) smatra da je zadovoljstvo u radu rezultat vaganja i sumiranja pozitivnih i negativnih doživljaja u vezi s poslom. Vroom (1964; prema Obradović, 1989) izjednačava zadovoljstvo u radu s radnim moralom.

Blum (1956; prema Obradović, 1989) zadovoljstvo poslom definira kao stav koji je rezultat djelovanja mnogih specifičnih stavova. Slična ovoj je i definicija da zadovoljstvo poslom predstavlja opći individualni stav o poslu koji se obavlja (Johns, 1992; prema Krapić i sur., 2006) i cjelokupnoj radnoj organizaciji (Šverko, 1991). Ove posljednje dvije definicije, prema kojima je zadovoljstvo poslom zapravo stabilan stav formiran kao rezultat evaluacije, emocija i prijašnjeg ponašanja, prihvaćeni su u organizacijskoj literaturi (Schleicher, Hansen i Fox, 2011). Zadovoljstvo poslom dovodi do važnih organizacijskih ishoda kao što je povećana produktivnost te smanjena stopa apsentizma i napuštanja organizacije (Judge i Klinger, 2008).

Što se tiče konceptualizacije konstrukta, zadovoljstvo poslom smatra se multifacetnim konstruktom koji proizlazi iz procjene karakteristika posla (Milner, 2009). Zbog toga se zadovoljstvo poslom može mjeriti globalno, jednim pitanjem „Jeste li zadovoljni svojim poslom“ ali i specifično, mjereći zadovoljstvo nadređenim, plaćom, mogućnošću napredovanja, odnosima s kolegama i slično. Koju ćemo mjeru koristiti ovisit će o zahtjevima situacije, no istraživanja upućuju na korisnost multifacetnog pristupa s obzirom na facilitaciju identifikacije i rješavanja problema odnosno nezadovoljstva zaposlenika (Colquitt i sur., 2001; DeConick i Stilwell, 2004). U skladu s tim, mjere zadovoljstva poslom su

najinformativniji podaci koje organizacija može posjedovati o zaposleniku i njegovim potencijalnim ponašanjima (Rozlowski i Hulin, 1992). Zadovoljstvo poslom pokazalo se povezanim s izostancima s posla, namjerom napuštanja organizacije, odlukama o umirovljenju, pozitivnim i negativnim organizacijskim ponašanjima (Hulin i Judge, 2003). U istraživanju Judgea i suradnika (2001) utvrđena je i povezanost zadovoljstva poslom sa zadovoljstvom životom i odgovornim organizacijskim ponašanjem. Svakako, valja napomenuti kako među navedenim konstruktima nisu utvrđene uzročno-posljedične veze pa tako neka ponašanja mogu biti rezultat zadovoljstva poslom, uzrok ili istovremeno uzrok i posljedica (Hulin i Judge, 2003).

Veza između zadovoljstva poslom i organizacijske pravednosti istraživana je dosta prošlog desetljeća (Bakhshi i sur., 2009; DeConinck i Bachmann, 2007), te se organizacijska pravednost pokazala konzistentnim i jakim prediktorom zadovoljstva poslom (Colquitt i sur., 2001). Unatoč tome, odnos različitih vrsta pravednosti i zadovoljstva poslom, nije konzistentan. Dok Cohen-Charash i Spector (2001) zaključuju kako je distributivna pravednost važniji prediktor zadovoljstva poslom, meta-analiza Colquitta i suradnika (2001) rezultirala je zaključkom da je to proceduralna pravednost. Lambert, Hogan i Griffin (2007) utvrdili su da su distributivna i proceduralna pravednost značajni prediktori zadovoljstva poslom, no da je utjecaj proceduralne pravednosti dva do tri puta veći. Što se tiče interakcijske pravednosti istraživanja su pokazala da je ona najviše povezana sa zadovoljstvom zaposlenika nadređenom osobom (Ambrose i Schminke, 2003; Aryee, Budhwar i Chen, 2002; prema Ambrose i sur., 2007). S druga strane, Donovan, Drashow i Munson (1998) utvrđuju da je interakcijska pravednost povezana sa zadovoljstvom kolegama odnosno suradnicima. DeConick i Stilwell (2004) navode kako je distributivna pravednost vezana uz zadovoljstvo plaćom, dok je proceduralna pravednost vezana uz zadovoljstvo nadređenom osobom. Zaključno, ne postoji generalni konsenzus oko toga koja dimenzija organizacijske pravednosti bolje predviđa zadovoljstvo poslom ili određenim aspektima posla. Neki autori daju prednost distributivnoj (Bakhshi, Kumar i Rani, 2009; McFarlin i Sweeny, 1992), drugi proceduralnoj (Alexander i Ruderman, 1987; Colquitt i sur., 2001). a treći interakcijskoj pravednosti (Masterson, Lewis, Goldman i Taylor, 2000; prema Rikel, 2015). Kao prediktor, zadovoljstvo poslom se najčešće stavlja u odnos s odgovornim organizacijskim ponašanjem, ali i s odanosti organizaciji (Gonzales i Garazo, 2006). Štoviše, rezultati istraživanja (Lambert i sur., 2007; Yang i Chang, 2007; Mowday, Porter i Steers, 1982) upućuju na to da je zadovoljstvo poslom značajan prediktor organizacijske odanosti. Koliko

su zaposlenici zadovoljni svojim poslom također može značajni utjecati na namjeru napuštanja organizacije (Davis, 2006).

1.4. Organizacijska pravednost, odanost i zadovoljstvo poslom u sportu

Chelladurai (1990) navodi kako je konstrukt organizacijske pravednost primijenjiv u sportskom okruženju, s obzirom na sličnosti koje sportski klubovi dijele s organizacijama. Organizaciju možemo definirati kao "*svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života*" (str. 13; Sikavica i Novak, 1999). U tu definiciju možemo svrstati i sportske organizacije. Uprava sportskog kluba za cilj ima ostvarivanje sportskih, ali i poslovnih ciljeva poput ostvarivanje prihoda, pokrića troškova, investicija te nabavke igrača i trenera (Bartoluci, 2003). Da bi taj proces bilo moguće provesti sportskim organizacijama je potreban *rukovodeći* kadar, o kojem će, zajedno sa radom svih djelatnika sportske organizacije, ovisiti ostvarivanje zadanih ciljeva. Kao što je u organizacijskoj psihologiji bitan odnos rukovoditelja i zaposlenika, tako je i u sportskom kontekstu bitan odnos trenera i sportaša (DeBacker i sur., 2011). U tom smislu, treneri mogu predstavljati rukovoditelje, a igrači zaposlenike, pri čemu svi zajedno rade na ostvarenju zajedničkog cilja (Nikbin, Hyun, Iranmanesh i Foroughi, 2014).

Organizacijska pravednost se počinje istraživati u kontekstu sporta posljednja dva desetljeća, a istraživači su se najviše usmjerili na sportaše američkih sveučilišta (Mahony, Hums i Dittmore, 2010). Pioniri istraživanja u organizacijske pravednosti u sportu bili su Hums i Chelladurai (1994; prema Kerwin, Jordan i Turner, 2014), a provjeravali su percipiranu pravednost distribucije resursa sportskim, sveučilišnim timovima. Uslijedila su istraživanja percepcije pravednosti distribucije resursa kod običnih studenata i studenata sportaša (Kim, Andrew, Mahony i Hums, 2008; Mahony, Hums, Breeding i Hums, 2006), voditelja (Patrick, Mahony i Petrosko, 2008) i nadzornih odbora (Mahony, Hums i Riemer, 2002; Mahony, Hums i Riemer, 2005). Iako su doprinosi ovih istraživanja, u objašnjenju percipirane pravednosti prilikom odlučivanja o načinu distribuiranja resursa, značajni, potrebno je istražiti odnos pravednosti sa stavovima i ponašanjem. Jordan, Turner i DuBord (2007) istražili su odnos organizacijske pravednosti i zadovoljstvo poslom kod studenata zaposlenih u sveučilišnom sportskom okruženju te su otkrili da su distributivna i interakcijska pravednost bili značajni prediktori zadovoljstvu. Whisenant (2005) na uzorku od 478 sportaša

(uključujući nogometaše/ice, košarkaše/ice, plivače/ice, trkače/ice, plesače/ice, tenisače/ice i slično) dobiva pozitivan utjecaj distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti na odanost odnosno namjeru nastavka bavljenja tim sportom. Pri tom je najveći utjecaj imao pravedan i pošten tretman od strane trenera, odnosno interakcijska pravednost, što nije u skladu s rezultatima dosadašnjih istraživanja (Masterson i sur., 2000). Nakon interakcijske pravednosti, na odanost je najviše utjecala distributivna pravednost, što je u skladu s rezultatima nekih istraživanja (Lowe i Vodanovich, 1995). Nešto niži utjecaj proceduralne pravednosti na odanost, autor objašnjava prirodom sportskog konteksta. S obzirom da je generalni cilj sportskog sudjelovanja pobjeda – procedure možda nisu toliko bitne. Ukoliko su ishodi pozitivni i tim i pojedinac pobjeđuje, pravednost procedura nije u fokusu (Whisenant, 2005). Jordan, Gillentine i Hunt (2004) također izvještavaju o povezanosti pravednosti i odanosti, navodeći kako pravedan tretman sportaša može pozitivno utjecati na njihovu odanost klubu, ali i uspješnost ishoda. Sportaši koji su tretirani pravedno se osjećaju valjanim i vrijednim dijelom tima. Stoga, navode Nikbin i suradnici (2014) pravedan tretman, osim na pozitivne ishode poput veće odanosti klubu i veće uspješnosti tima, također pozitivno utječe na optimalan razvoj svakog pojedinca. Sportaš koji se osjeća priznatim članom bit će zadovoljniji i uspješniji. Upravo zbog toga, u organizacijskom kontekstu utvrđenog, pozitivnog utjecaja pravednosti na ponašajne i emocionalne ishode, potrebno je istražiti na koje načine percepcija organizacijske pravednosti se odražava na zadovoljstvo sportaša i njihovu odanost, a u svrhu ostvarivanja maksimalno poticajne okoline (Whisenant, 2005).

2. CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE

Razumijevanje organizacijske pravednosti od velike je važnosti za organizacije s obzirom na vezu pravednosti sa zadovoljstvom poslom i odanosti organizaciji. Pretpostavlja se da su i odanost organizaciji i zadovoljstvo poslom pod utjecajem percepcije organizacijske pravednosti. S obzirom da zadovoljstvo poslom uključuje afektivnu i kognitivnu „*reakciju*“ na posao, pretpostavka je da će percepcija pravednog tretmana rezultirati većim zadovoljstvom poslom. Jednako tako, odanost organizaciji počiva na legitimitetu i poštivanju psihološkog ugovora između organizacije i zaposlenika. S obzirom da je pravednost organizacije ključna u izgrađivanju i održavanju osjećaja povjerenja i legitimiteta tvrtke, pretpostavlja se da će imati

utjecaja na odanost zaposlenika organizaciji (Lambert i sur., 2007). Profesionalni sportaši imaju svojevrsni poslovni odnos sa klubom u kojem igraju (Chelladurai, 1990), zbog čega se posljednjih godina počinje ispitivati uloga organizacijskih konstrukata poput pravednosti u *sportskom* kontekstu (DeBacker i sur., 2011; Kerwin i sur., 2014; Kim i sur., 2008; Mahony i sur., 2006; Mahony i sur., 2005; Patrick i sur., 2008; Whisenant, 2005). Iako je tema organizacijske pravednosti jedna od najpopularnijih u područjima organizacijske psihologije, marketinga i menagementa, sportski psiholozi su izrazili potrebu za istraživanjem uloge organizacijske pravednosti u sportu (DeBacker i sur., 2011; Kim i Andrew, 2012; Nikbin i sur., 2014; Whisenant, 2005). Rezultati istraživanja posljednja dva desetljeća upućuju na to da će percepcija pravednosti pogotovo u timskim sportovima utjecati pozitivno na stavove i ponašanja sportaša, zajedništvo tima i odanost klubu (DeBacker i sur., 2011; Jordan i sur., 2004; Kerwin i sur., 2014; Mahony i sur., 2006; Whisenant, 2005).

Stoga, cilj je ovog istraživanja ispitati odnose između organizacijske pravednosti trenera/ kluba i odanosti organizaciji kod profesionalnih nogometaša. Također, će se provjeriti pretpostavljena medijacijska uloga zadovoljstva poslom u tom odnosu.

U tu svrhu, postavljeni su sljedeći problemi i hipoteze:

1. Ispitati međusobnu povezanost percepcije distributivne, proceduralne i interakcijske organizacijske pravednosti trenera i uprave kluba sa zadovoljstvom poslom i odanosti profesionalnih nogometaša organizaciji.

H1: Percepcija distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti trenera i uprave kluba bit će statistički značajno, pozitivno povezane sa zadovoljstvom poslom i svim komponentama odanosti klubu.

U posljednje vrijeme, organizacijski psiholozi usmjeravaju fokus istraživanja pravednosti sa specifičnih vrsta pravednosti na opći dojam pravednosti, navodeći kako usmjeravanjem na specifične vrste pravednosti gubimo dubinu i bogatstvo pojedinčevog iskustva pravednosti (Ambrose i Arnaud, 2005; Hauenstein, McGonigle i Flinder, 2001; Lind i van den Bos, 2002; van den Bos i Lind, 2002; prema Ambrose i Schminke, 2009). Colquitt i Shaw (2005) predlažu da se sa globalnim stavovima poput odanosti ili radne uspješnosti veže i globalna mjera pravednosti. S obzirom da su medijacijska i kriterijska varijabla globalne mjere zadovoljstvo poslom i odanosti organizaciji, kao prediktor korišten je latentni faktor organizacijske pravednosti. Predložen je hipotetski model u kojem je globalna mjera

pravednosti (Colquitt i Shaw, 2005) prediktor zaposlenikove odanosti organizaciji pri čemu je zadovoljstvo poslom medijator tog odnosa (Cro, Lee i Joo, 2012; Sušanj i Jakopec, 2012).

2. Ispitati posreduje li zadovoljstvo poslom u odnosu percepcije organizacijske pravednosti trenera i odanosti profesionalnih nogometaša organizaciji te na koji način. Postavljena su dva hipotetska modela, model potpune i djelomične medijacije.

H2a: *Percepcija organizacijske pravednosti trenera bit će pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom.*

H2b: *Zadovoljstvo poslom bit će pozitivno povezano sa odanosti organizaciji.*

H2c: *Percepcija organizacijske pravednosti trenera indirektno će doprinositi većoj odanosti organizaciji preko zadovoljstva poslom.*

H2d: *Percepcija organizacijske pravednosti trenera bit će pozitivno povezana s odanosti organizaciji.*

3. Ispitati posreduje li zadovoljstvo poslom u povezanosti percepcije organizacijske pravednosti uprave i odanosti profesionalnih nogometaša organizaciji te na koji način (model potpune i djelomične medijacije).

H3a: *Percepcija organizacijske pravednosti uprave bit će pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom.*

H3b: *Zadovoljstvo poslom bit će pozitivno povezano sa odanosti organizaciji.*

H3c: *Percepcija organizacijske pravednosti uprave indirektno će doprinositi većoj odanosti organizaciji preko zadovoljstva poslom.*

H3d: *Percepcija organizacijske pravednosti uprave bit će pozitivno povezana s odanosti organizaciji.*

3. METODA

3.1. Sudionici

U istraživanju je sudjelovala 131 osoba iz Republike Hrvatske, pri čemu su svi sudionici bili muškog spola te su se profesionalno bavili nogometom. Kriterij za „profesionalno“ bavljenje nogometom bio je ugovor koji uključuje novčanu naknadu za rad. Svi sudionici su članovi klubova Druge i Treće hrvatske nogometne lige.

U istraživanje je izvorno pozvano 168 sudionika, a pristao je na sudjelovanje u istraživanju 131 sudionik (78%). Pri tom je 17 upitnika (13%) bilo nepotpuno ispunjeno, pa su rezultati tih 17 sudionika izuzeti iz analize podataka. Konačan uzorak sastojao se od 114 sudionika. Važno je naglasiti i da je dio upitnika o demografskim podacima ispunilo 104 ispitanika. Dob sudionika kretala se od 17 do 39 (M = 21.74, SD = 4.08). Nogometaši su u trenutnom klubu u prosjeku 2,87 godina. Pri tom 21% sudionika, odnosno 22 nogometaša imaju još jedan posao uz nogometnu karijeru. Njih 3%, odnosno 3 su u braku, dok su ostalih 97% samci ili u vezi. 3% nogometaša također ima i djecu, dok ostali nisu roditelji. Što se tiče stupnja obrazovanja, 2 igrača imaju završenu osnovnu školu, 15 igrača je trenutno u srednjoj školi, 61 igrač je završio srednju školu, 23 igrača su trenutno studenti na fakultetu, a 7 igrača ima završeno fakultetsko obrazovanje.

3.2. Instrumenti

Instrument korišten u ovom istraživanju sastoji se od četiri dijela. Prvi dio upitnika sastoji se od adaptiranog Upitnika pravednosti u organizacijskom kontekstu autora Jakopec i Sušanj (2014). Mjerena je distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost na razini rukovoditelja i organizacije, odnosno trenera i uprave kluba. Drugi dio upitnika sastoji se od prilagođene Skale afektivne, instrumentalne i normativne odanosti (Meyer i sur., 1993), koju je na hrvatski jezik prevela Maslić Seršić (1999). Treći dio upitnika odnosi se na zadovoljstvo poslom koje je mjereno uz pomoć Indeksa zadovoljstva poslom (Brayfield i Rothe, 1951). Indeks na hrvatskom jeziku preuzet je iz diplomskog rada Tomazin (2015). Posljednji dio upitnika sastojao se od pitanja kojima se ispituju spol, dob, stupanj obrazovanja, bračni status, jesu li sudionici roditelji, bave li se još kojim poslom osim sporta i koliko su dugo u trenutnom klubu, u svrhu dobivanja uvida u strukturu populacije sudionika.

3.2.1. Organizacijska pravednost

Organizacijska pravednost mjerena je Skalom organizacijske pravednosti (Jakopec i Sušanj, 2014). Svrha konstrukcije upitnika, autori navode, bila je provjera konceptualizacije konstrukta organizacijske pravednosti uzimajući u obzir izvor percipirane pravednosti. Upitnik mjeri distributivnu, proceduralnu i interakcijsku pravednost, na razini neposrednog rukovoditelja i organizacije u cjelini. Distributivna pravednost odnosi se prvenstveno na procjenu pravednosti ishoda s obzirom na osobna ulaganja (trud, radna uspješnost) i karakteristike posla. Proceduralna pravednost odnosi se na dosljednost i nepristranost korištenih metoda i procedura te razjašnjavanje putem povratnih informacija. Interakcijska pravednost odnosi se na percipirani način na koji se u organizaciji postupa s ljudima. Utvrđena je visoka pouzdanost te sadržajna i konstruktna valjanost upitnika pravednosti rukovoditelja i pravednosti organizacije (Jakopec i Sušanj, 2014). Upitnik se sastoji od trideset čestica, raščlanjenih na šest subskala (a svaka uključuje 5 čestica): distributivna pravednost rukovoditelja, distributivna pravednost organizacije, proceduralna pravednost rukovoditelja, proceduralna pravednost organizacije, interakcijska pravednost rukovoditelja i interakcijska pravednost organizacije. Čestice su sadržajno jednake za procjenu distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti – variran je samo izvor (rukovoditelj ili organizacija). Odgovori su u formi skale Likertova tipa, od jedan „*U potpunosti se ne slažem*“ do pet „“ *U potpunosti se slažem*“. Čestice su prilagođene sportskom kontekstu, na način da su riječi poput „*rukovoditelj*“ zamijenjene sa „*trener*“, „*organizacija*“ sa „*uprava kluba*“, „*zaposlenik*“ sa „*član tima*“, „*posao*“ sa „*igra*“ u Skali distributivne pravednosti rukovoditelja, a „*posao*“ sa „*sportska karijera*“ u Skali distributivne pravednosti organizacije. Primjer čestica distributivne pravednosti je „*Trener me pravedno nagrađuje za dobro obavljen posao*“, proceduralne pravednosti „*Postupci mog trenera, koji utječu na mene, pravedni su i nepristrani*“ i interakcijske pravednosti „*Trener prema meni postupa posve iskreno i otvoreno*“.

Kompozitni rezultat upitnika određuje se kao prosječna vrijednost na česticama subskale, pri čemu viši rezultat ukazuje na višu razinu percipirane pravednosti, rukovoditelja ili organizacije. Također se može koristiti kompozitni rezultat pravednosti organizacije kao prosječna vrijednost procjena tri vrste pravednosti (distributivna, proceduralna i instrumentalna; 15 čestica), kao i kompozitni rezultat pravednosti rukovoditelja odnosno trenera. Viši rezultati upućuju na višu razinu percipirane pravednosti organizacije, odnosno uprave i nadređenog odnosno trenera.

Što se tiče pouzdanosti instrumenta, rezultati analize autora Jakopec i Sušanj (2014) upućuju na to da Skala ima zadovoljavajuću pouzdanost (CR>.70) i konvergentnu valjanost, iako diskriminativna valjanost nije potvrđena s obzirom na visoke korelacije latentnih faktora šestofaktorskog modela tri vrste pravednosti i dvije vrste izvora. Međutim, autori navode, treba uzeti u obzir mogućnost da su konstrukti na različite načine povezani s drugim varijablama. U ovom istraživanju, sve skale organizacijske pravednosti imale su zadovoljavajuću pouzdanost (*Tablica 1*).

Tablica 1 Cronbach alpha indeksi skala organizacijske pravednosti

Izvor pravednosti	Vrsta pravednosti	Cronbach alpha
Trener	Distributivna	.95
	Proceduralna	.88
	Interakcijska	.90
Uprava	Distributivna	.93
	Proceduralna	.89
	Interakcijska	.89

3.2.2. Odanost organizaciji

Odanost organizaciji mjerena je revidiranom verzijom upitnika afektivne, instrumentalne i normativne odanosti Meyera, Allena i Smitha (1993), temeljenom na trokomponentnom modelu Meyera i Allena (1991). Afektivna odanost trokomponentnog modela odnosi se na emocionalnu identifikaciju s organizacijom, instrumentalna na cijenu napuštanja organizacije, a normativna na osjećaj obveze prema organizaciji, odnosno klubu. U ovom istraživanju korišten je hrvatski prijevod upitnika Maslić Seršić (1999). Čestice upitnika su prilagođene sportskom kontekstu te su riječi poput „*organizacija*“ ili „*poduzeće*“ zamijenjene riječju „*klub*“. Upitnik se sastoji od osamnaest tvrdnji, šest po skali. Sudionici na tvrdnje odgovaraju na skali Likertovog tipa, s pet stupnjeva pri čemu1 predstavlja „*U potpunosti se ne slažem*“, a 5 predstavlja „*U potpunosti se slažem*“. Primjer čestice afektivne odanosti je "Ovaj klub mi osobno puno znači“, instrumentalne je „*Jedna od nekoliko negativnih posljedica napuštanja ovog kluba bilo bi nepostojanje realne alternative*“, a normativne „*Sada, u ovom trenutku, ne bih napustio ovaj klub jer imam osjećaj obaveze prema njemu*“.

Rezultat sudionika istraživanja iskazan je kao aritmetička sredina šest tvrdnji pripadajuće skale. Pouzdanost instrumenta, odnosno Cronbach alpha koeficijenti iznosili su, prema Maslić Seršić (2000), .83 za skalu afektivne odanosti, .74 za skalu instrumentalne

odanosti i .87 za skalu normativne odanosti. Što se tiče valjanosti, skala afektivne odanosti pokazuje zadovoljavajuću konvergentnu i divergentnu valjanost, dok skale normativne i instrumentalne odanosti imaju zadovoljavajuću konvergentnu, ali upitnu divergentnu valjanost (Maslić Seršić, 2000). U ovom istraživanju pouzdanost skale afektivne odanosti iskazana Cronbach alpha indeksom iznosi .72, pouzdanost skale instrumentalne odanosti iznosi .62, a normativne odanosti .84. Iako je nešto niža pouzdanost subskale instrumentalne odanosti za istraživačke svrhe je ona zadovoljavajuća (Malhotra, 2010; Sekaran i Bougie, 2010; prema Yucel, 2012).

3.2.3. Zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom je mjereno Indeksom zadovoljstva poslom (Brayfield i Rothe, 1951). Prijevod na hrvatski jezik preuzet je iz diplomskog rada Tomazin (2015). Ova skala mjeri opće zadovoljstvo poslom, odnosno generalni stav pojedinca prema poslu (npr. „*Uživam u svom poslu*“). Skala se sastoji od pet čestica, a sudionici istraživanja odgovaraju na Likertovoj skali od pet stupnjeva pri čemu je 1 „*U potpunosti se ne slažem*“, a 5 „*U potpunosti se slažem*“. Rezultat sudionika računa se kao suma rezultata na 5 čestica, što znači da je teorijski raspon rezultata od 5 do 25. Skala je preporučena kao valjana i pouzdana mjera općeg zadovoljstva poslom (Judge i Klinger, 2007; prema Tomazin 2015). Galić i Plećaš (2012; prema Tomazin, 2015) u istraživanju koje je provedeno na hrvatskom reprezentativnom uzorku izvještavaju o pouzdanosti $\alpha = .88$, dok je istraživanje na stranom uzorku rezultiralo vrijednošću Cronbach alphe = .86 (Yucel, 2012). U ovom istraživanju Cronbach alpha za Indeks zadovoljstva poslom iznosi .84, što je zadovoljavajuća razina unutrašnje homogenosti skale.

3.3. Postupak

Prije prikupljanja podataka kontaktirani su treneri, članovi uprave ili psiholozi nogometnih klubova. Nadležne osobe su kontaktirane e-mailom ili telefonski, pri čemu su informirani o cilju istraživanja, načinu prikupljanja i obradi rezultata. Objašnjeno im je kako je prilikom prikupljanja podataka osigurana maksimalna anonimnost. Nigdje na upitniku nije naglašeno o kojem se klubu radi, a pristup podacima nije imao nitko osim istraživača. Također je istaknuto kako se radi o grupnoj obradi podataka svih šest klubova koji su sudjelovali u istraživanju. Samo prikupljanje učinjeno je tehnikom „papir olovka“ u prostorijama kluba, po dogovoru s nadlažnom osobom i igračima. U svakoj ispitnoj situaciji igrači su upitnik ispunjavali grupno, bez prisutnosti nadležne osobe. Sudionicima je prije

ispunjavanja usmeno objašnjena svrha odnosno cilj istraživanja, dane upute za rješavanje i zagarantirana anonimnost. Također su pozvani na postavljanje pitanja tijekom ispunjavanja upitnika i davanje komentara po završetku, te su upućeni na to da u bilo kojem trenutku mogu prekinuti sudjelovanje u istraživanju. Prosječno vrijeme popunjavanja upitnika bilo je 10-12 minuta. Sudionicima je također dan kontakt e-mail ukoliko žele dodatne informacije ili pristup konačnom radu/pojašnjenje rezultata. Po završetku istraživanja konačan rad biti će poslat trenerima, članovima uprave ili drugim nadlažnim osobama i igračima koji to žele.

4. REZULTATI

4.1. Prikaz deskriptivnih podataka

U analizu rezultata uključeni su odgovori 114 sudionika. U *Tablici 2* prikazani su rezultati izračuna deskriptivnih parametara, uključujući aritmetičku sredinu, standardnu devijaciju, indekse spljoštenosti i asimetričnosti, Cronbach alpha koeficijent i Kolmogorov-Smirnov test normalnosti distribucije.

Tablica 2 Prikaz deskriptivnih parametara za ispitivane varijable (N= 114)

		M	*SD*	*IS (st.pog)*	*IA (st.pog)*	*α*	*K-S*
Pravednost trenera	Distributivna	3.69	0.97	-0.63 (0.23)	-0.19 (0.45)	.95	.14*
	Proceduralna	2.92	1.08	0.07 (0.23)	-0.77 (0.45)	.88	.08
	Interakcijska	3.61	0.85	-0.41 (0.23)	-0.46 (0.45)	.90	.12
Pravednost uprave	Distributivna	3.12	0.93	-0.12 (0.23)	-0.46 (0.45)	.93	.07
	Proceduralna	3.79	0.92	-0.69 (0.23)	-0.17 (0.45)	.89	.14*
	Interakcijska	3.14	1.02	-0.30 (0.23)	-0.47 (0.45)	.89	.09
Odanost	Afektivna	3.14	0.81	-0.03 (0.23)	-0.44 (0.45)	.72	.09
	Instrumentalna	2.66	0.72	0.35 (0.23)	-0.21 (0.45)	.62	.1
	Normativna	2.72	0.96	0.47 (0.23)	-0.12 (0.45)	.84	.09
Zadovoljstvo poslom		19.08	4.48	-0.94 (0.23)	1.95 (0.45)	.84	.14

Legenda: *M*= aritmetička sredina, *SD*= standardna devijacija, α – Cronbachov koeficijent pouzdanosti, *IS* (st. pog.) – indeks spljoštenosti (standardna pogreška), *IA* (st. pog.) – indeks asimetričnosti (standardna pogreška), *K-S* – Kolmogorov-Smirnov test normalnosti distribucije *p<0.05, **p<0.01

Prije izračuna deskriptivnih parametara provjeren je normalitet distribucija rezultata svih mjerenih konstrukata (*Tablica 2*). Kolmogorov-Smirnovljevim testom utvrđeno je da distribucije rezultata ne odstupaju od normalne, osim na skalama distributivne pravednosti trenera i proceduralne pravednosti uprave (K-S vrijednosti .14; p<.01). Ostale se K-S vrijednosti kreću od .7 do .12 (p>.05). Osim toga, izračunati su i indeksi spljoštenosti i asimetričnosti. Indeksi spljoštenosti kreću se od -.94 do .47, što je očekivana vrijednost za normalnu distribuciju, dok se indeksi asimetričnosti kreću od -.77 do 1.95. Distribucije svih rezultata, osim na skali zadovoljstva poslom, su negativno asimetične, što znači da postoji tendencija grupiranja rezultata oko viših vrijednosti. Što se tiče spljoštenosti, distribucije rezultata su uglavnom platikurtične, što znači da postoji nešto slabije grupiranje rezultata oko središnje vrijednosti, pri čemu su iznimka skale instrumentalne i normativne odanosti (indeks spljoštenosti .35, .47). Svi su indeksi u okvirima prihvatljivosti (Kline, 2005). S obzirom da se radi o razumnim odstupanjima od normalne distribucije, za pretpostaviti je da odstupanja neće imati značajne posljedice na rezultate dobivene daljnjom obradom (Howell, 2010). U skladu s tim, za obradu rezultata koristit će se parametrijski statistički postupci.

Sudionici najnižom procjenjuju proceduralnu pravednost trenera, a najvišom proceduralnu pravednost uprave. Rezultati na skalama odanosti upućuju na to da je najviša afektivna, a najniža instrumentalna odanost. Zadovoljstvo poslom iskazuje se zbrojem rezultata na pet čestica pri čemu je moguć raspon od 5 do 25, prosječan rezultat sudionika je 19.08, što upućuje na to da su uglavnom zadovoljni poslom.

4.2. Pearsonovi koeficijenti korelacije

Kako bi se odgovorilo na prvi problem i ujedno učinilo potrebnu predanalizu za strukturalno linearno modeliranje, izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije na rezultatima organizacijske pravednosti trenera i uprave sa rezultatima zadovoljstvom poslom i odanosti organizaciji, odnosno klubu.

Tablica 3 Prikaz interkorelacija (Pearsonov koeficijent) varijabli organizacijske pravednosti trenera, odanosti organizaciji i zadovoljstva poslom (N=114)

	1	2	3	4	5	6	7
Distributivna pravednost	1	.85**	.86**	.26**	.27**	.29**	.3**
Proceduralna pravednost	-	1	.87**	.32**	.25**	.33**	.33**
Interakcijska pravednost	-	-	1	.23*	.23*	.28**	.26**
Afektivna odanost	-	-	-	1	.5**	.71**	.43**
Instrumentalna odanost	-	-	-	-	1	.66**	.26**
Normativna odanost	-	-	-	-	-	1	.43**
Zadovoljstvo poslom	-	-	-	-	-	-	1

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

Sve su varijable statistički značajno, pozitivno povezane (*Tablica 3*). Interkorelacije distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti trenera su izrazito visoke što upućuje na zabrinjavajuću diskriminativnu valjanost, no autori Upitnika pravednosti u organizacijskom kontekstu navode kako su unatoč visokim interkorelacijama prihvatili ovakvu strukturu zbog potencijalno različitih obrazaca povezanosti s drugim varijablama. U meta analizi Colquitta i suradnika (2013) prosječna korelacija dimenzija pravednosti bila je r=.49, na što autori upozoravaju navodeći kako visoke korelacije među različitim dimenzijama pravednosti mogu stvoriti probleme u strukturalnim modelima. Važno je napomenuti da su korelacije vjerojatno nešto više od uobičajenih s obzirom da se radi o pravednosti istog izvora.

Povezanosti pravednosti s ostalim konstruktima pozitivne su i umjereno visoke. Afektivna (r=.32; p<.05) i normativna (r=.33; p<.05) odanost najviše su povezane s proceduralnom, dok je instrumentalna odanost s distributivnom pravednosti trenera (r=.27; p<.05). Sve tri vrste pravednosti najviše su povezane s normativnom odanosti klubu. Zadovoljstvo poslom je najviše povezano s afektivnom (r=.43; p<.05) i normativnom (r=.43; p<.05) odanosti klubu. Generalno, što su treneri distributivno, proceduralno i interakcijski pravedniji to su igrači zadovoljniji poslom te afektivno, instrumentalno i normativno odaniji klubu (*Tablica 3*).

Tablica 4 Prikaz interkorelacija (Pearsonov koeficijent) varijabli organizacijske pravednosti uprave, odanosti organizaciji i zadovoljstva poslom (N=114).

	1	2	3	4	5	6	7
Distributivna pravednost	1	.83**	.85**	.41**	.48**	.56**	.38**
Proceduralna pravednost	-	1	.89**	.38**	.38**	.53**	.43**
Interakcijska pravednost	-	-	1	.42**	.41**	.50**	.38**
Afektivna odanost	-	-	-	1	.50**	.71**	.43**
Instrumentalna odanost	-	-	-	-	1	.66**	.26**
Normativna odanost	-	-	-	-	-	1	.43**
Zadovoljstvo poslom	-	-	-	-	-	-	1

Napomena: *p<.01

Različite vrste pravednosti uprave statistički su značajno, pozitivno i umjereno do visoko povezane s različitim vrstama odanosti klubu i zadovoljstvom poslom (*Tablica 4*). I kod pravednosti uprave, interkorelacije distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti su visoke, no ponovno se razlikuju pri jačini povezanosti s kriterijskim varijablama. S afektivnom odanosti najviše su povezane interakcijska (r=.42; p<.05) i proceduralna (r=.38; p<.05) pravednost. S instrumentalnom (r=.48; p<.05) i normativnom (r=.56; p<.05) odanosti najviše je povezana distributivna pravednost uprave. Sve tri vrste pravednosti uprave bile imale su visoku povezanost sa normativnom odanosti. Zadovoljstvo poslom najviše je povezano s proceduralnom pravednosti uprave te afektivnom i normativnom odanosti.

Važno napomenuti kako su različite komponente pravednosti uprave jače povezane sa zadovoljstvom poslom i odanosti organizaciji, nego li su to komponente pravednosti trenera. Generalno, što je uprava percipirana pravednije, to su nogometaši zadovoljniji poslom i odaniji klubu (*Tablica 4*).

Tablica 5 Prikaz interkorelacija (Pearsonov koeficijent) različitih vrsta pravednosti trenera i uprave (N=114).

	Distributivna pravednost uprave	Proceduralna pravednost uprave	Interakcijska pravednost uprave
Distributivna pravednost trenera	.39**	.43**	.42**
Proceduralna pravednost trenera	.30**	.41**	.35**
Interakcijska pravednost trenera	.26**	.33**	.32**

Napomena: *p<.01

Sve su povezanosti pozitivne i statistički značajne (*Tablica 5*). Sve vrste pravednosti trenera, distributivna (r=.43; p<.05), proceduralna (r=.41; p<.05) i interakcijska (r=.33; p<.05) najviše su povezane s proceduralnom pravednosti uprave. S druge strane sve tri vrste pravednosti uprave, distributivna (r=.39; p<.05), proceduralna (r=.43; p<.05) i interakcijska (r=.42; p<.05) su najviše povezane s distributivnom pravednosti trenera. Što je trener percipiran pravednijim to je i uprava kluba percipirana pravednijom.

4.3. Testiranje modela djelomične i potpune medijacije

U svrhu odgovora na drugi problem i ispitivanja hipotetskog modela medijacije, u kojem je organizacijska pravednost prediktor, zadovoljstvo poslom medijator i odanost organizaciji kriterij, korištena je tehnika modeliranja strukturalnim jednadžbama (engl. *structural equation modeling* – SEM). SEM je tehnika statističke analize slična multiploj regresiji, kojom se pomoću određene varijable/i predviđa druga varijabla/e. Prednost linearnog strukturalnog modeliranja je to što se odjednom mogu testirati odnosi većeg broja prediktorskih i kriterijskih varijabli,odnosno direktne i indirektne veze (Iacobucci i Churchill, 2010). Ova tehnika obrade podataka temelji se na konfirmatornom pristupu teorijskog modela i često se veže uz „kauzalne“ procese (Byrne, 2010). U svrhu analize korišten je program Mplus 6.0 (Muthen i Muthen, 2014) uz primjenu metode maksimalne vjerojatnosti (ML) prilikom procjene parametara u modelu. Stupanj slaganja modela s podacima procijenjen je pomoću sljedećih parametara: omjera hi kvadrata χ^2 i stupnjeva slobode, inkrementalnih indeksa slaganja CFI (engl.*Comparative fit index*) i TLI (engl. *Tucker-Lewis index*) te pomoću indeksa RMSEA (engl. *Root-mean-square error of approximation*) i SRMR (engl. *Standardized-root-mean-residual*). Navedeni indeksi prikladnosti temelje se na odstupanju opaženih kovarijanci u odnosu na kovarijance predviđene modelom (Bentler i Bonett, 1980; Jöreskog i Sörbom, 1988; Tucker i Lewis, 1973; prema Milas, 2009). Prema Hu i Bentler (1999) vrijednosti χ^2/df manje od 3, CFI i TLI veći od .90 te RMSEA i SRMR manje od .10 ukazuju na prihvatljivo slaganje modela s podacima, dok omjer χ^2/df manje od 3, CFI i TLI veći od .95 te RMSEA manji od .06 i SRMR manji od .08 upućuju na dobro slaganje modela s podacima.

U svrhu odgovora na drugi problem testirani su modeli medijacije s latentnim faktorima organizacijske pravednosti trenera i uprave kao prediktorima te latentnim faktorom odanosti organizaciji kao kriterijem, koristeći sume na skalama distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti te afektivne, instrumentalne i normativne odanosti. Potvrđivanje

medijacije pruža vrijedne informacije o procesima koji se odvijaju između promatranih varijabli, a odnos među varijablama je u slučaju potvrđene medijacije takav da prediktor utječe na medijatorsku varijablu, koja uslijed toga utječe na kriterij (Schrout i Bolger, 2002). Postavljana su dva hipotetska modela, model djelomične i potpune medijacije. Modelom potpune medijacije pretpostavlja se da je doprinos pravednosti na odanost klubu *isključivo* preko zadovoljstva poslom. Model djelomične medijacije, s druge strane, osim neizravnog, podrazumijeva i izravan doprinos organizacijske pravednosti na odanost klubu. Za testiranje modela uvedeni su latentni faktori organizacijske pravednosti i odanosti organizaciji, čiji su indikatori sume odgovora sudionika na skalama distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti, te afektivne, instrumentalne i normativne odanosti. Zadovoljstvo poslom predstavlja manifestnu varijablu mjerenu ukupnim rezultatom sudionika na Indeksu zadovoljstva poslom.

Tablica 6 Usporedba indeksa pristajanja modela potpune i djelomične medijacije za organizacijsku pravednost trenera i uprave (N=114)

		χ^2	*df*	*p*	*RMSEA*	*CFI*	*TLI*	*SRMR*
Trener	Model potpune medijacije	15.94	13	>.1	.05	.99	.99	.09
	Model djelomične medijacije	10.19	12	>.5	.00	1.00	1.00	.03
Uprava	Model potpune medijacije	47.42	13	<.01	.15	.94	.9	.16
	Model djelomične medijacije	20.82	12	>.05	.08	.98	.97	.03

Uvidom u parametre pristajanja modela podacima, utvrđeno je da model potpune medijacije organizacijske pravednosti trenera na odanost organizaciji, preko zadovoljstva poslom, ima zadovoljavajući model fit (*Tablica 6*). Testiranjem modela djelomične medijacije u kojem je uveden direktan odnos organizacijske pravednosti s odanosti organizaciji (*Slika 3*), dolazi do poboljšanja slaganja modela s podacima, na što ukazuje izračunat $\Delta\chi^2$ test razlike koji je iznosio 5.75 te je statistički značajan uz $p<.05$, no ne uz $p<.01$.

Model potpune medijacije s organizacijskom pravednosti uprave kao prediktorom, ne pristaje podacima, s obzirom na rezultate indeksa pristajanja (*Tablica 6*). Dodavanjem direktne veze organizacijske pravednosti na odanost organizaciji (*Slika 4*), dolazi do statistički

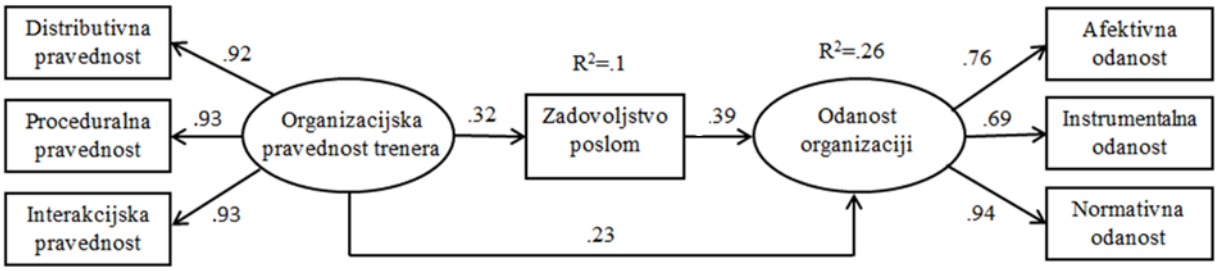
značajno boljeg pristajanja modela podacima, s obzirom na indekse pristajanja i testiranje razlike $\Delta\chi^2$ koji iznosi 26.62 te je statistički značajan uz $p<.01$.

Uvidom u rezultate, odabrani su modeli djelomične medijacije, te su izračunati indirektni efekti organizacijske pravednosti na odanost organizaciji, preko zadovoljstva poslom. Korištena je *bootstrap* (*bias corrected*) tehnika u svrhu određivanja 99% granica pouzdanosti indirektnih efekta, prikazanih u *Tablici 7*.

Tablica 7 Granice pouzdanosti indirektnih efekata ispitanih zadržanim modelima

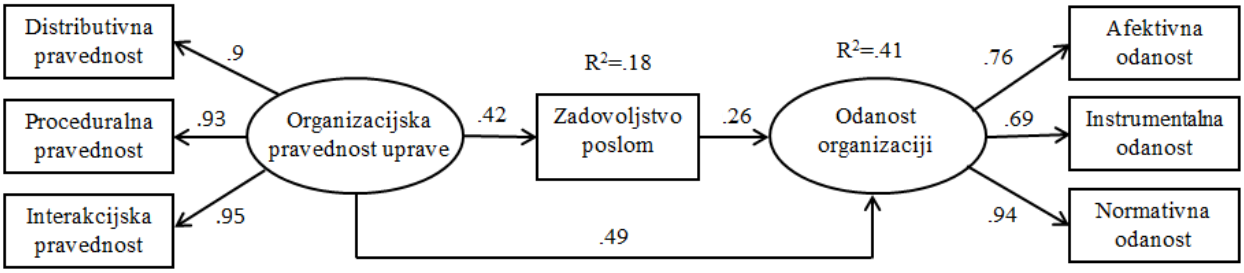
	Nestandardizirana procjena indirektnog efekta	99% granice pouzdanosti
Organizacijska pravednost trenera → zadovoljstvo poslom → odanost organizaciji	0,103	0,023 - 0,245
Organizacijska pravednost uprave → zadovoljstvo poslom → odanost organizaciji	0,082	0,012 – 0,203

S obzirom da intervali pouzdanosti ne obuhvaćaju nulu, može se zaključiti da su indirektni efekti statistički značajni (*Tablica 7*).



Slika 3 Model djelomične medijacije odnosa organizacijske pravednosti trenera, zadovoljstva poslom i odanosti organizaciji uz prikaz standardiziranih procjena parametara modela. Napomena: svi su parametri statistički značajni ($p<.05$)

Organizacijska pravednost trenera statistički je značajan prediktor zadovoljstva poslom ($\beta=.32$, $p<.01$), koje je statistički značajan prediktor odanosti organizaciji ($\beta=.39$, $p<.01$). Osim statistički značajnog direktnog utjecaja organizacijske pravednosti na odanost organizaciji ($\beta=.23$, $p<.05$), utvrđen je i indirektni efekt pravednosti trenera na odanost organizaciji preko zadovoljstva poslom ($\beta=.103$, $p<.01$).



Slika 4 Model djelomične medijacije odnosa organizacijske pravednosti uprave, zadovoljstva poslom i odanosti organizaciji uz prikaz standardiziranih procjena parametara modela. Napomena: svi su parametri statistički značajni (p<.01)

Organizacijska pravednost uprave statistički je značajan prediktor zadovoljstva poslom (β=.42, p<.01), koje je statistički značajan prediktor odanosti organizaciji (β=.26, p<.01). Osim statističkog značajnog direktnog utjecaja organizacijske pravednosti na odanost organizaciji (β=.49, p<.01), utvrđen je i indirektni efekt pravednosti uprave na odanost organizaciji preko zadovoljstva poslom (β=.082, p<.01).

Organizacijska pravednost trenera i uprave reflektiraju se na odanost organizaciji preko zadovoljstva poslom. Što su uprava kluba i treneri generalno pravedniji to su nogometaši zadovoljniji poslom i odaniji vlastitom klubu. Također, nogometaši koji su zadovoljniji svojim poslom ujedno su i odaniji organizaciji (*Slika 3, Slika 4*).

5. RASPRAVA

Istraživanje pravednosti u organizacijskom kontekstu izrazito je važno s obzirom da su zaposlenici koji poslodavca smatraju pravednim zadovoljniji svojim poslom i odaniji organizaciji (Bakhshi i sur., 2009; Cro i sur., 2012; Colquitt i sur., 2001; DeConinck i Bachmann, 2007; Lambert i sur., 2007; Sušanj i Jakopec, 2012). Pravedan tretman se veže uz iskrene osjećaje brige organizacije za dobro stanje zaposlenika (Lind i Tyler, 1988), što može dodatno motivirati zaposlenika da ostane u toj organizaciji. Ishigaki (2004; prema Fatt, Khin i Heng, 2010) navodi kako zaposlenici koji su zadovoljniji svojim poslom vjeruju u budućnost organizacije te im je stalo do toga da kvalitetno rade i budu uspješniji. Ukoliko je organizacija pravedna zaposlenici su skloniji biti zadovoljni i odani poslu, te manje razmišljaju o napuštanju organizacije (Bakhshi i sur., 2009; Fatt i sur., 2010; Yavuz, 2010). Iako je povezanost pravednosti s navedenim konstruktima dobro utvrđena u organizacijskom kontekstu, istraživanja u sportskom kontekstu i dalje su rijetka (Whisenant, 2015). Cilj je

ovog istraživanja bio ispitati kakvi su odnosi organizacijske pravednosti, zadovoljstva poslom i odanosti organizaciji kod profesionalnih nogometaša.

Za prvi problem ovog istraživanja postavilo se pitanje odnosa organizacijske pravednosti trenera i uprave kluba sa zadovoljstvom poslom i odanosti organizaciji nogometaša. U skladu s rezultatima istraživanja, prvenstveno u radnom kontekstu, pretpostavilo se da će percepcija distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti trenera i organizacije biti pozitivno povezane sa generalnim zadovoljstvom poslom igrača i afektivnom, normativnom i instrumentalnom odanosti klubu. Izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije, te su utvrđene statistički značajne, pozitivne interkorelacije svih varijabli, čime je prva hipoteza potvrđena. Percipirana pravednost uprave nešto je jače povezana sa zadovoljstvom poslom i odanosti organizaciji (umjerene do visoke korelacije) nego pravednost trenera (niži do umjereni keficijenti korelacija). Ovakvi rezultati nisu u potpunosti u skladu s rezultatima drugih istraživanja. Naime, u meta analizi Colquitta i sur. (2013) pravednost rukovoditelja imala je zamjetno veći efekt na organizacijske ishode, nego li pravednost organizacije, odnosno uprave. Suprotno uvjerenju da je potrebno uskladiti „*fokus*“ pravednosti sa „*fokusom*“ organizacijskih ishoda (Lavelle i sur., 2007), Colquitt i suradnici (2013) zaključuju kako je pravednost rukovoditelja možda salijentnija, primjetljivija i lakša za interpretirati nego li pravednost uprave. Jedno od objašnjenja ovakvih rezultata može biti u prirodi uzorka. Cilj je ovog istraživanja bio provjeriti odnose organizacijske pravednosti, zadovoljstva poslom i odanosti organizaciji u *sportskom okruženju*. Pri tom je važno napomenuti da su radovi koji istražuju organizacijsku pravednost u sportskom kontekstu i dalje rijetki uzevši u obzir da su prva istraživanja počela tek prije nešto više od dva desetljeća. Iako je konceptualno uloga sportaša slična ulozi zaposlenika, pri čemu je trener ekvivalent rukovoditelju, a uprava kluba ekvivalent upravi organizacije (Chelladurai, 1990), između organizacijskog i sportskog konteksta postoje značajne razlike. Rukovoditelj je osoba koja je zadužena za grupu ljudi ili određeno područje rada, a koja se brine da je posao obavljen dobro i na vrijeme. Rukovoditelji su svojevrsni produžetak organizacije s obzirom na odgovornosti i utjecaj koji imaju na donošenje odluka (napredovanje, visina plaće). S druge strane, primarna uloga trenera je podučavanje odnosno provođenje pripreme, poduke i sportske rekreacije. Trener, za razliku od rukovoditelja, nema utjecaja na visinu plaće ili bonusa zaposlenika, kao ni na postavljanje uvjeta prilikom definiranja ugovora. Plaće, bonusi, status igrača i uvjeti ugovora dogovoreni su od strane uprave kluba. Takvi odnosi mogu rezultirati time da je percipirana pravednost uprave snažnije povezana s osjećajem zadovoljstva poslom i odanosti

klubu nego li je percipirana pravednost trenera. Zanimljivo je obratiti pozornost na odnos percipiranih vrsta pravednosti od strane trenera i uprave (*Tablica 5*). Uočit ćemo da su korelacije pozitivne, značajne i umjereno visoke. Što je uprava generalno pravednija, a posebice način na koji donosi odluke (proceduralna pravednost) to se i trener smatra pravednijim, a posebice način na koji distribuira nagrade (distributivna pravednost). S obzirom da je uprava kluba nadređena treneru, ukoliko su procedure i način na koji uprava donosi odluke pravedni, to „*daje slobodu*" treneru da pravedno distribuira ishode. Također, kako je uprava kluba nadređena treneru, moguće da igrači smatraju da se pravednost uprave reflektira kroz distributivnu pravednost trenera.

S generalnim zadovoljstvom poslom, najviše je povezana proceduralna pravednost (neovisno o izvoru), što je u skladu s rezultatima dosadašnjih istraživanja (Lambert, 2003, 2007; Masterson i sur., 2000). Percepcija proceduralne pravednosti ovisit će o tome koliko pravednim igrači smatraju način na koji uprava i klub donose odluke, jesu li odluke konzistentne u vremenu i prema pojedincima, jesu li komunicirane otvoreno i imaju li igrači „*pravo glasa*" (Schappe, 1998). Pravedne procedure i otvorena komunikacija uprave izazivaju osjećaj sigurnosti. Važnost proceduralne pravednosti jest u tome što je stabilna i trajna, neovisno o ishodu (Lind i Tyler, 1988). Ovakvi rezultati uklapaju se u ideju *relacijskog modela* (Jahangir, Haq i Ahmed, 2005) prema kojoj ljudi žele biti članom važnih grupa i pritom imati određen socijali status i samopoštovanje. Percepcija pravednog, konzistentnog i jednakog tretmana prilikom donošenja odluka utjecat će na to da se pojedinci osjećaju kao vrijedni članovi grupe (Tyler i Blader, 2000; prema Cropanzano i Rupp, 2003). S druge strane, „*kada se zaposlenici osjećaju kao da su izdani zbog nepravednih procesa ili ishoda, teško da će svoj posao smatrati zadovoljavajućim*" (str. 157, Lambert, 2003). Značajno i pozitivno povezanim pokazale su se i ostale vrste pravednosti uprave i trenera sa zadovoljstvom poslom. Distributivna pravednost, primjerice, bez obzira na izvor, umjereno je povezana sa zadovoljstvom. Percepcija (ne)pravedne distribucije ishoda generalno je više vezana uz specifične, osobne ishode poput zadovoljstva plaćom (Chohen-Charash i Spector, 2001), počivajući na procjeni zaposlenika koliko su plaća i nagrade koje dobivaju pravedni s obzirom na to koliko rade, u usporedbi s drugim zaposlenicima. Percepcija nepravednih ishoda može rezultirati frustracijom, ljutnjom te čak i reakcijama zamjeranja, što može utjecati na procjenu generalnog zadovoljstva poslom (Lambert i sur., 2007). Nažalost u ovom istraživanju nisu mjerene facete zadovoljstva poslom, zbog čega nemamo precizniji uvid u specifične odnose. Interakcijska pravednost uprave više je povezana sa zadovoljstvom poslom

nego li interakcijska pravednost trenera. Ovakvi su rezultati također u skladu s pretpostavkama relacijskog modela - interakcijski pravedni trener i uprava odnose se prema igraču s poštovanjem te mu daju do znanja da im je stalo do pojedinčevih osjećaja. Takav odnos rezultira osjećajem samopoštovanja i statusa u grupi što može rezultirati većim zadovoljstvom.

Prvom hipotezom je dalje pretpostavljeno da su različite vrste pravednosti, neovisno o izvoru, pozitivno povezane s odanosti klubu. Sve su se korelacije pokazale statistički značajnima i pozitivnima. Pravednost uprave, i u ovom slučaju, bila je jače povezana s različitim komponentama odanosti nego li pravednosti trenera. S obzirom da je odanost stabilan konstrukt koji se razvija s vremenom, moguće je da prilikom razvijanja odanosti igrači imaju više informacija o pravednosti uprave, jer je uprava stabilnija u vremenu od trenera koji se češće mijenjaju. Što se tiče preciznijih odnosa, s normativnom odanosti najviše su povezane proceduralna pravednost trenera i distributivna pravednost uprave. S afektivnom odanosti ponovno su najviše korelirale proceduralna pravednost trenera i distributivna, ali i interakcijska pravednost uprave. Uprava koja je pravedna u podijeli resursa i koja igračima „vraća“ uloženo te je prema njima iskrena i otvorena, zajedno s trenerima koji prilikom donošenja odluka tretiraju sve igrače jednako, imat će igrače koji se više identificiraju s klubom i njegovim vrijednostima (afektivna odanost) i koji osjećaju moralnu obvezu ostanka (normativna odanost). S obzirom na to da trener sa sportašima provodi puno više vremena nego li uprava kluba, ovi su rezultati iznimno zanimljivi. Sportska istraživanja se uglavnom usmjeravaju na interpersonalni tretman od strane trenera (npr. rukovoditeljski stil; DeBacker i sur., 2011) ili na pravednost cijele organizacije (Whisenant, 2005) no ovim su istraživanjem ispitani stavovi nogometaša o tome tretira li ih uprava kao vrijedne igrače („*Uprava kluba mi jasno daje do znanja da sam vrijedan igrač*“), postupa li prema njima iskreno („*Uprava kluba prema meni postupa posve iskreno i otvoreno*“) i je li im stalo do njihovih osjećaja („*Uprava vodi računa o mojim osjećajima i smatra ih bitnim*“). S obzirom na nešto istaknutiju povezanost interakcijske pravednosti uprave s afektivnom odanosti (ali i zadovoljstvom poslom) koja je najviše povezana s pozitivnim bihevioralnim ishodima, važno je obratiti pozornost na kvalitetu interakcije, ne samo trenera nego i uprave s igračima. Igrači su zadovoljniji i afektivno više odani klubu ako im uprava daje do znanja da im je stalo. S instrumentalnom odanosti klubu najviše je bila povezana distributivna pravednost bez obzira na izvor. Nogometaši koji su pravednije procjenjivali nagrade (plaće, bonuse) koje primaju od strane uprave i trenera su ujedno i instrumentalno odaniji, odnosno skloniji ostati u klubu

zbog nužnosti ili zbog toga što nemaju jednako dobru/bolju alternativu. Praktično objašnjenje ovakvog odnosa može biti da igrači koji nisu zadovoljni omjerom uloženog (trud, vrijeme) i dobivenog (nagrade), smatraju kako bi u nekom drugom klubu imali bolje uvjete, zbog čega nisu odani trenutnom klubu. Jednako tako igrači koji smatraju da primaju pravedne nagrade s obzirom na trud koji ulažu, mogu biti odani klubu na način da uopće ne potražuju alternativne opcije. Zaključno, što nogometaši upravu kluba i trenera smatraju pravednijima, to će biti odaniji klubu. Ovakav je odnos potvrđen mnogim istraživanjima u organizacijskom (Gonzales i Garazo, 2006; Lambert i sur., 2007; Martin i Bennet, 1996; Mowday i sur., 1982; Yang i Chang, 2007), ali i sportskom okruženju (Whisenant, 2005; Jordan i sur., 2004; Nikbin i sur., 2014).

Što se tiče odnosa odanosti sa zadovoljstvom poslom, sve su korelacije statistički značajne. Zadovoljniji nogometaši odaniji su klubu u kojem igraju, na što upućuje umjerena povezanost zadovoljstva poslom sa afektivnom i normativnom odanosti klubu. To bi značilo da se zadovoljniji nogometaši više identificiraju s klubom, osjećaju se dijelom zajednice prema kojoj osjećaju moralnu obvezu ostanka. U meta analizi Meyer-a i suradnika (2002) afektivna odanost bila je najviše povezana s generalnim zadovoljstvom poslom, s obzirom da se zadovoljstvo poslom smatra afektivnom reakcijom na posao, a afektivna odanost uključuje komponentu privrženosti, topline i užitka (Meyer i Herscovitch, 2001). U ovom istraživanju je utvrđena podjednaka umjerena povezanost normativne i afektivne odanosti i zadovoljstva poslom što upućuje na to da je kod nogometaša odanost klubu prvenstveno determinirana željom i obvezom koju imaju prema klubu, a u manjoj mjeri potrebom, s obzirom na nisku povezanost zadovoljstva poslom sa instrumentalnom odanosti. Međutim, iako niska, utvrđena je značajna povezanost zadovoljstva poslom i instrumentalne odanosti, odnosno zadovoljniji su poslom oni nogometaši koji su uložili dosta u trenutni odnos s klubom ili smatraju da nemaju dovoljno atraktivnu alternativu za napustiti ga. Iako su ovakvi rezultati u skladu s dosadašnjim istraživanjima u organizacijskom kontekstu (Lambert, 2004; Lambert i sur., 2007; Martin i Bennett, 1996; Matthieu, 1991), neki autori izvještavaju o negativnoj vezi zadovoljstva poslom i instrumentalne odanosti organizaciji (Irving, Coleman i Cooper, 1997). Slaba povezanost se možda može objasniti „*mind-setom*“ u pozadini instrumentalne odanosti, a to su „*uloženi trošak*“ i „*nedostatak alternativa*“. S obzirom da je veza zadovoljstva poslom i odanosti najčešće objašnjena pozitivnim afektivnim procjenama radnog mjesta (Meyer i Herscovitch, 2001), povezanost zadovoljstva poslom i odanosti koja je rezultat svojevrsne

nemogućnosti napuštanja radnog mjesta možda je rezultat kognitivne disonance (Vandenberg i Lance, 1992), ali i jednakog načina mjerenja (upitničke mjere).

Kako bi se odgovorilo na drugi i treći problem istraživanja, predložen je hipotetski model u kojem je globalna mjera pravednosti (Colquitt i Shaw, 2005) prediktor zaposlenikove odanosti organizaciji pri čemu je zadovoljstvo poslom medijator tog odnosa (Cro i sur., 2012). Scholl (1981, str. 593) navodi kako je odanost „*stabilizirajuća sila koja usmjerava ponašanje onda kada očekivanja i uvjeti jednakosti nisu ispunjeni i/ili ne funkcioniraju*". Da bi se razvila odanost prema nekom entitetu potrebno je vrijeme - odanost organizaciji događa se polako i progresivno, zbog čega je relativno stabilan konstrukt (Mowday i sur., 1979; Meyer i Herscovitch, 2001). Razvoj odanosti ovisit će, među ostalim, i o karakteristikama radnog odnosa – koliko je pojedinac zadovoljan svojim poslom, vidi li pozitivnu budućnost, osjeća li podršku od organizacije i nadređene osobe, smatra li se vrijednim članom grupe te postoji li kongruentnost osobnih vrijednosti i ciljeva s onima organizacije (Meyer i Herscovitch, 2001; Meyer i sur., 2002). Percepcija pravednosti uprave i trenera ovisit će o tome ispunjavaju li očekivane uvjete pravedne raspodjele (dobiveno/uloženo), provode li procedure na transparentan način i jednako prema svima te tretiraju li igrače s poštovanjem i kao vrijedne članove tima. U tom smislu, percepcija pravednosti jedan je od najsnažnijih antecedenata organizacijske odanosti (Bergman, Benzer, Kabis, Bhupatkar i Panina, 2013). Pri tom je, prema rezultatima istraživanja, bitan faktor i zadovoljstvo poslom koje kao afektivni odgovor na karakteristike posla posreduje tu ulogu. Zadovoljstvo poslom možemo shvatiti kao globalnu, sistematsku reakciju zaposlenika na organizaciju u kojoj rade. Pravednost tretmana i zadovoljstvo tim poslom mogu utjecati na to koliko će zaposlenici biti odani organizaciji. Predstavljeni model istraživači su ispitivali u organizacijskim uvjetima (Cro i sur., 2012; Sušanj i Jakopec, 2012), no istraživanja u sportskom kontekstu su puno rjeđa (Nikbin i sur., 2014). Mnoštvo je sportskih psihologa istaknulo potrebu za istraživanjem uloge pravednosti u timskim sportovima (DeBacker i sur., 2011; Kim i Andrew, 2012; Nikbin i sur., 2014; Whisenant, 2005). U skladu s tim, svrha je ovog istraživanja dobiti precizniji uvid u odnose pravednosti, zadovoljstva poslom i odanosti klubu kod profesionalnih nogometaša, koristeći se tehnikom linearnog strukturalnog modeliranja. U ovom istraživanju su testirani modeli djelomične i potpune medijacije pri čemu je za drugi problem korištena organizacijska pravednost *trenera*, a za treći problem organizacijska pravednost *uprave* kao prediktor.

U svrhu odgovora na drugi problem testirani su model djelomične i potpune medijacije. Utvrđeno je bolje pristajanje podataka modelu djelomične medijacije (*Tablica 3*). Daljnjom

analizom utvrđen je izravan i neizravan doprinos odanosti organizaciji kod profesionalnih nogometaša, preko zadovoljstva poslom. Generalna pravednost trenera pozitivno doprinosi zadovoljstvu poslom sportaša, ali i odanosti klubu u kojem igraju. Odanosti također pozitivno pridonosi i zadovoljstvo (*Slika 1*). S obzirom da su svi doprinosi pozitivni i statistički značajni, druga hipoteza je potvrđena u cijelosti. Ukoliko pogledamo specifične doprinose, organizacijska pravednost trenera objašnjava 10% varijance zadovoljstva poslom, dok pravednost trenera i zadovoljstvo poslom objašnjavaju 26% varijance odanosti organizaciji. Ovakvi su rezultati u skladu s istraživanjima organizacijske pravednosti u organizacijskom kontekstu (Sušanj i Jakopec, 2012). S obzirom na manjak istraživačkih radova koji su koristili linearno strukturalno modeliranje odnosa pravednosti, zadovoljstva i odanosti u sportskom kontekstu, usporedbe rezultata su ograničene. Ambrose i Schmnike (2009) istraživali su direktne doprinose organizacijske pravednosti na zadovoljstvo poslom i odanost organizacijskom kontekstu te su dobili nešto veće beta pondere. Najafi i suradnici (2011) dobili su slične rezultate, utvrdivši značajne direktne efekte organizacijske pravednosti na zadovoljstvo poslom (.47; $p<.01$) i odanost organizaciji (.43, $p<.01$) te zadovoljstva poslom na odanost (.42, $p<.01$). Najafi i suradnici (2011) su također dobili značajan indirektni efekt pravednosti na odanost preko zadovoljstva poslom (.20; $p<.01$), što je slično rezultatima ovog istraživanja (.23, $p<.05$). Jedan od razloga nešto nižih doprinosa objašnjenju kriterijske varijable, može biti u prirodi kriterija. Naime, u istraživanjima Ambrose-a i Schmnike-a (2009) i Najafi-ja i suradnici (2011) korištena je opća percepcija organizacijske pravednosti bez obzira na izvor, dok su u ovom istraživanju korišteni latentni faktori pravednosti trenera i uprave.

U svrhu odgovora na treći problem testirani su model djelomične i potpune medijacije, te je utvrđeno bolje pristajanje podataka modelu djelomične medijacije (*Tablica 3*). Analizom doprinosa prediktora i medijatora na kriterijsku varijablu, utvrđeno je da su svi odnosi statistički značajni. Organizacijska pravednost je pozitivan i značajan prediktor zadovoljstva poslom. Zadovoljstvo poslom pozitivno doprinosi odanosti organizaciji kod profesionalnih nogometaša. Također je utvrđeno da organizacijska pravednost uprave ima značajan i pozitivan direktan i indirektan doprinos odanosti organizaciji. Pri tom pravednost uprave objašnjava 18% varijance zadovoljstva poslom, dok pravednost i zadovoljstvo objašnjavaju čak 40% varijance odanosti organizaciji. Mathieu i Zajac (1990) navode kako je zadovoljstvo poslom medijator utjecaja mnoštva antecedenata odanosti organizaciji. Medijacija odnosa organizacijske pravednosti i odanosti organizaciji, putem zadovoljstva poslom potvrđena je u

organizacijskom (Ambrose i Schminke, 2009; Crow i sur., 2012, Sušanj i Jakopec, 2012) i sportskom kontekstu (Najafi i sur., 2011; Sareshkeh i sur., 2012). S obzirom da je potvrđen model djelomične medijacije te da su svi doprinosi pozitivni i statistički značajni u potpunosti je prihvaćena treća hipoteza. Sarashkeh i suradnici (2012) su također ispitivali odnose pravednosti, odanosti i zadovoljstva poslom u sportskim klubovima, koristeći linearno strukturalno modeliranje. Za razliku od rezultata ovog istraživanja, nisu dobili značajan efekt organizacijske pravednosti na zadovoljstvo poslom, kao ni zadovoljstva poslom na odanost organizaciji. Direktan efekt pravednosti na odanost iznosio je .27 (p<.01), dok je u ovom istraživanju direktan doprinos pravednosti uprave na odanost organizaciji iznosio .49 (p<.01).

Teorijsko objašnjenje pozitivnog utjecaja pravednosti trenera i uprave na razvoj odanosti može biti u *normi uzajamnosti* (Adams, 1965; Gouldner, 1960). Naime, percepcija pravednosti, zadovoljstvo i odanost općenito uključuju socijalne odnose i razmjene između nogometaša, trenera i uprave. Prema Adamsu (1965) većina socijalnih odnosa funkcionira na temelju norme uzajamnosti koja predstavlja univerzalnu društvenu i kulturnu normu. Podrazumijeva osjećaj obveze kod pojedinca da vrati pozitivne ili negativne ishode (ponašanja, nagrade) koji je primio od nekog drugog. Stoga se direktan doprinos pravednosti uprave i trenera odanosti nogometaša klubu u kojem igra može, među ostalim objasniti odnosom reciprociteta (Vandenberg i Lance, 1992). Igrači koji smatraju da od kluba „*dobivaju*“ pravedan tretman jer su pravedno nagrađeni za trud, jer se odluke donose na pravedan način te su uprava i treneri iskreni i otvoreni u komunikaciji, „*vratit će*“ klubu tako da su mu odani. Lambert i suradnici (2007) navode kako postupci organizacije koji mogu *rezultirati* pozitivnim ishodom za zaposlenika, također mogu izazvati osjećaj obveze i želje za reciprocitetom. Jednaki je mehanizam možda i u pozadini direktnog utjecaj pravednosti na zadovoljstvo poslom. Haworth i Levy (2001) navode kako su zaposlenici najzadovoljniji odnosom ukoliko je omjer primljenog i danog uzajaman, odnosno jednak od obe strane. Alternativno, rezulate možemo objasniti uz pomoć *relacijskog modela* (Lind i Tyler, 1988). Ljudi pozitivno vrednuju pripadanje socijalnim grupama, pogotovo onim grupama u kojima mogu ostvariti socijalni status, osjećaj pripadanja i samopoštovanje (Tyler i Blader, 2000; prema Cropanzano i Rupp, 2003). Navedeno može biti ostvareno, među ostalim, tako što su uprava i trener pravedni (Schappe, 1998). Generalna pravednost u ovom istraživanju temelji se na: pravednom omjeru uloženog/dobivenog, pravednim i konzistentnim načinima donošenja odluka, otvorenoj komunikaciji i tretiranjem nogometaša kao vrijednih osoba do kojih je organizaciji/treneru stalo. Pravedan tretman odašilje poruku da je igrač visokog

statusa i da je bitan član grupe. Zadovoljstvo poslom je definirano kao ugodno emocionalno stanje vezano uz *vrednovanje* vlastitog posla (Locke, 1976). Posao koji osigurava pripadanje socijalnoj grupi koja nas pravedno tretira i time komunicira da smo važan član grupe, dovodi do pozitivne evaluacije grupe i našeg položaja u njoj te posljedično pozitivne procjene generalnog zadovoljstva poslom (Schappe, 1998). No zadovoljstvo poslom je trenutan, o kontekstu ovisan konstrukt. Kontinuirane procjene pravednog tretmana rezultirati će, osim većim zadovoljstvom, većom odanosti nogometaša koja se za razliku od zadovoljstva poslom, razvija duže vremena i stabilniji je, globalan konstrukt. No, s obzirom da odanost organizaciji, ovisi općenito o karakteristikama posla (Meyer i Herscovitch, 2001), a ne samo pravednom tretmanu, zadovoljstvo poslom postavlja se kao važan medijator tog odnosa. Jedan od načina na koji se razvija odanost (npr. normativna) je socijalizacijom i internalizacijom grupnih normi (Mowday i sur., 1979), te kroz pozitivan afekt, osjećaja topline, privrženosti i pripadanja toj organizaciji (Meyer i Herscovitch, 2001). Ukoliko nismo zadovoljni grupom i našom pozicijom u grupi, vjerojatno će izostati pozitivan afekt i privrženost, kao i identifikacija te prihvaćanje normi grupe. Iako pravedan tretman prema *relacijskom modelu* ima direktan utjecaj na razvoj odanosti, dio utjecaja bit će i kroz pozitivan stav o vlastitom poslu. Stoga, može se zaključiti kako pravedna distribucija ishoda, pravedne procedure i odnosi sa nogometašima od strane trenera i uprave mogu rezultirati većim zadovoljstvom poslom i većom odanosti organizaciji, ali i većom odanosti organizaciji preko zadovoljstva poslom.

Zanimljivo je primijetiti da su doprinosi organizacijske pravednosti uprave, kao i postotak objašnjene varijance, veći nego li doprinosi organizacijske pravednosti trenera. Ovakvi su rezultati možda posljedica ograničenja ovlasti koje trener ima, zbog čega pravednost nije iskazana kao salijentan faktor. Razlika između rukovoditelja i trenera je u tome što uprava kluba dovodi i bira igrače, dok u organizaciji tu odluku često donose rukovoditelji. Nadalje, uprava kluba odlučuje o visinama plaće, kaznama i bonusima, rijetko trener, dok u organizacijama odluku o bonusu često donosi rukovoditelj. Na kraju, treneri klubova se mijenjaju puno češće nego li rukovoditelji neke organizacije. Uprava kluba je konstanta u odnosu igrača i kluba. Ukoliko neki trener i je nepravedan, *pravedna uprava* će ga zamijeniti. Percepcija pravedne uprave igračima daje sigurnost da su zaštićeni i u slučaju lošeg ili nepravednog trenera. Takva sigurnost i poštivanje „*psihološkog ugovora*“ ima snažan utjecaj na zadovoljstvo poslom i odanost klubu u kojem igraju. Slično se može zaključiti i iz korelacijskih odnosa. Distributivna i proceduralna pravednost uprave bile su visoko povezane

s normativnom odanosti (*Tablica 2, 3*) koja se veže uz osjećaj „*moralne obveze*“. Igrači koji percipiraju da ih uprava pravedno nagrađuje, ali i da ih poštuje i da je konzistentna i pravedna u donošenju odluka osjećaju odanost na način da „*duguju*“ klubu i da ga ne bi bilo u redu napustiti ga. Nogometaši kluba, kao i zaposlenici organizacije očekuju određen nivo legitimiteta od strane organizacije, kao uvjet za odanost (Lincoln i Kalleberg, 1990; prema Lambert, 2007). Pravedan tretman od strane organizacije ključ je u izgradnji povjerenja između organizacije i zaposlenika, ali i osjećaja bliskosti (Lind i Tyler, 1988).

8. NEDOSTACI I PRIJEDLOZI ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje organizacijske pravednosti u sportskom okruženju započelo je prije nešto više od 20 godina, no istraživanja su i dalje rijetka te se zaključci uglavnom zadržavaju na korelacijskoj analizi. Postoji potreba za boljim razumijevanjem odnosa uprave i trenera sa igračima u profesionalnim sportskim klubovima, s obzirom na rezultatima potvrđene pozitivne utjecaje konstrukata poput organizacijske pravednosti (DeBacker i sur., 2011). Sportaši koji smatraju da su pravedno tretirani su generalno zadovoljniji poslom i odaniji klubu (Nikbin i sur., 2014; Sareshkeh i sur., 2012). U takvom okruženju je veća šansa razvijanja povjerenja u vodstvo i ostvarivanja maksimalnih rezultata i optimalnog razvoja sportaša (Whisenant, 2015). Uvid u precizne mehanizme u pozadini razvijanja zadovoljstva poslom i odanosti sportskom klubu korisna su za članove sportskih uprava i menadžmenta te trenere, s obzirom na potencijalne učinke koje odanost i zadovoljstvo imaju na efikasnost i uspješnost, ali i osjećaj kohezije i zajedništva tima (DeBacker i sur., 2011).

Nedostaci ovog istraživanja leže u malom uzorku zbog čega je analiza podataka, kao i generalizacija rezultata ograničena. Također je potrebno istaknuti da su zaključci ovog istraživanja korelacijske prirode, s obzirom da transverzalni nacrt istraživanja ne dopušta utvrđivanje kauzalnih veza među analiziranim pojavama te se ne mogu isključiti ni obrnute uzročno-posljedične veze. Rezultate provedene analize i njihovu interpretaciju treba shvatiti uvjetno. U budućim istraživanjima bilo bi korisno ispitati igrače drugih timskih sportova poput košarke, rukometa, vaterpola, odbojke i sl. Korisno bi bilo provjeriti odnose različitih vrsta pravednosti (distributivne, proceduralne i interakcijske) i odanosti (afektivna, normativna i instrumentalna) sa različitim facetama zadovoljstva poslom (Sareshkeh i sur., 2012), ali i sa dodatnim varijablama poput rukovoditeljskih stilova trenera (DeBacker i sur.,

2011; Sušanj i Jakopec, 2012). S obzirom da se pravednost, zadovoljstvo poslom i odanost u organizacijskom kontekstu vežu uz organizacijske ishode poput odgovornog organizacijskog ponašanja (Moorman, Niehoff i Organ, 1993), namjere napuštanja (Bakhshi i sur., 2009; Masterson i sur., 2000), identifikacije s organizacijom (Fuchs i Edwards, 2012) i radnog učinka (Zapata-Phelan i sur., 2009), bilo bi korisno provjeriti takve odnose u sportskom okruženju.

Rezultati ovog istraživanja mogu poslužiti kao važna poruka menadžerima i trenerima sportskih klubova. Osim pravedne distribucije ishoda poput plaće, provođenje pravednih i konzistentnih procedura, iskrena komunikacija kojom se izražava poštovanje i priznavanje igrača kao vrijednog člana tima, pozitivno je povezano sa tim koliko su nogometaši generalno zadovoljni poslom. Jednako tako, pravedniji tretman od strane uprave i trenera te veće zadovoljstvo povezano je sa identifikacijom s ciljevima i vrijednostima kluba. Istaknula se i važnost pravednosti uprave – iako se tome u istraživanjima sportske psihologije nije posvećivala pažnja, percipirana pravednost uprave pokazala se značajnim prediktorom zadovoljstva i odanosti, više nego li pravednost trenera. Stoga je preporuka u budućim istraživanjima istražiti specifične doprinose pravednosti uprave i trenera na dodatne pozitivne i negativne ishode poput uspješnosti i namjere napuštanja kluba.

9. ZAKLJUČAK

1. Distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost trenera i uprave umjereno su pozitivno povezane sa zadovoljstvom poslom i afektivnom, instrumentalnom i normativnom odanosti organizaciji kod profesionalnih nogometaša. Zadovoljstvo poslom je također pozitivno povezano sa afektivnom, instrumentalnom i normativnom odanosti. Pravedniji tretman od strane uprave i trenera povezan je s većim zadovoljstvom poslom nogometaša i većom odanosti klubu u kojem igraju.

2. Organizacijska pravednost trenera doprinosi odanosti organizaciji kod profesionalnih nogometaša neposredno i posredno preko zadovoljstva poslom. Veća pravednost trenera doprinosi većem zadovoljstvu poslom i odanosti organizaciji. Također, nogometaši koji su zadovoljniji poslom ujedno su i odaniji organizaciji.

3. Organizacijska pravednost uprave doprinosi odanosti organizaciji kod profesionalnih nogometaša neposredno i posredno preko zadovoljstva poslom. Veća pravednost uprave doprinosi većem zadovoljstvu poslom i odanosti organizaciji. Također, nogometaši koji su zadovoljniji poslom ujedno su i odaniji organizaciji.

10. LITERATURA

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*(5), 422-436.

Adams, J. S. (1965). Inequality in social exchange. U: L. Berkowitz (Ur.), *Advances in Experimental Social Psychology* (267-299). New York: Academic Press.

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.

Al-Zu'bi, H. A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management, 5*, 102-109.

Angle, H. L. i Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, *26*(1), 1–14.

Ambrose, M. L. i Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizationaljustice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, *94*(2), 491.

Bakhshi, A., Kumar, K. i Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Business and Menagement*, *4*(9), 145-154.

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

Barclay, L. J., Skarlicki, D. P. i Pugh, S. D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 629–643.

Bartoluci, M. (2003). *Ekonomika i menedžment sporta*. Zagreb: Informator.

Bergman, M.E., Benzer, J.K., Kabis, A.H., Bhupatkar, A. i Panina D. (2013). An event-based perspective on the development of commitment. *Human Resource Management Review, 23,* 148-160.

Bies, R. J. (2005). Are Procedural Justice and Interactional Justice Conceptually Distinct? U: J. Greenberg i J. A. Colquitt (Ur.), *Handbook of organizational justice* (str. 85-112). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

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

Byrne, B. (2010). *Structural Equation Modeling with EQS: Basic Concepts, Applications and Programming.* UK: Routhledge Taylor & Francis Group.

Chebat, J. i Slusarczyk, W. (2005). How emotions mediate the effects of perceived injustice on loyalty in service recover situations: An empirical study. *Journal of Business Research, 58,* 664–673.

Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology, 21*(4), 328–354.

Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology, 14*, 143-159

Cohen, A. (2009). A value based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz's basic human values theory among bank employees in Israel.
International Journal of Intercultural Relations, 33, 332-345.

Cohen-Charash, Y. i Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *86*(2), 278–321.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validationof 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). Justiceat the Millennium: A meta-analitic review of 25 years of organizational justice research.*Journal of applied psychology, 86*(3), 425-445.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. i Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology, 98,* 199–236.

Colquitt, J. A. i Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice bemeasured? U J. Greenberg i J. A. Colquitt (Ur.), *The handbook oforganizational justice* (str. 113–152). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Cooper-Hakim, A., i Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin, 131,* 241–259.

Cropanzano, R. i Ambrose, M.L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar thanyou think: a monistic perspective and a research agenda. U: J. Greenberg i R. Cropanzano (Ur.), *Advances in Organizational Justice* (str. 119-151). Stanford University Press:Stanford, CA.

Cropanzano, R. i Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. U: R. Steers i L. Porter (Ur.), *Motivation and work behavior* (131–143). New York: McGraw–Hill.

Cropanzano, R. i Randall, M. L. (1993). Injustice and work behavior: A historical review. U: R. Cropanzano (Ur.), *Series in applied psychology. Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (3-20). Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

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

Cropanzano, R. i Prehar, C. A. (2001). Emerging justice concerns in an era of changing psychological contracts. U R. Cropanzano (Ur.), *Series in applied psychology. Justice in the workplace: From theory to practice* (str. 245–269). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

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

Cropanzano, R. i Rupp, D. E. (2003). An overview of organizational justice: Implications for work motivation. U L. W. Porter, G. Bigley i R. M. Steers (Ur.), *Motivation and work behavior* (7th Ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.

Crosby, F. (1976) A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review, 83,* 85-113.

Crow, M.S., Lee, C.B. i Joo, J.J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction

as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 35*(2), 402-423.

Davis, P. J. (2006). In search of the common wealth: A service-profit chain for the public sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *55,* 163-172.

De Backer, M., Boen, F., Ceux, T., De Cuyper, B., Høigaard, R., Callens, F., Fransen, K. i Vande Broek,G. (2011). Do Perceived Justice and Need Support of the Coach Predict Team Identification and Cohesion? Testingtheir Relative Importance among Top Volleyball and Handball Players in Belgium and Norway.*Psychologyof Sport and Exercise*, *12*(2), 192-201.

DeConinck, J. B. i Johnson, J. T. (2009.), The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople,*Journal of Personal Selling & Sales Management*, *29,* 333-350.

DeCremer, D. i Stouten, J. (2005). When does giving voice or not matter? Procedural fairness effects as a function of closeness of reference points. *Current Psychology, 24,* 203–213.

Deutsch, M. (1985). *Distributive justice*. New Haven, CT:Yale University Press.

Erdheim, J., Wang, M. i Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences, 41*(5), 959–970.

Fatt, C.K., Khin, E.W.S. i Heng, T.N. (2010). The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction:The Malaysian Companies Perspectives. *The American Journal of Economics and Business Administration, 2*(1): 56-63.

Fishbein, M. i Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Folger, R. i Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reaction topay raise decisions. *Academy of Management Journal*, *32*(1), 115 – 130.

Fuchs, S. i Edwards, M.R. (2012). Predicting pro-change behaviour: the role of perceived organisational justice and organisational identification. *Human Resource Management Journal*, *22*(1), 39-59.

Ghorbanalizadeh, F. i Tayebi, S.M.(2012). Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Iranian Sport Federations Perspective. *Annals of Biological Research*, *3*(8), 4229-4238.

Goldman, B. M. (2003). The application of reference cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: The role of organizational justice and anger. *Journal of Management, 29*, 705–728.

González, J.V. i Garazo, T.G. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. International Journal of Service Industry Menagement, *17*, 23-50.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, *25,* 161-178.

Griffin, M. L. i Hepburn, J. (2005). Side-bets and reciprocity as determinants of organizational commitment among correctional officers. *Journal of Criminal Justice*, *33*(6), 611-625.

Haworth, C.L. i Levy, P.E. (2001). The Importance of Instrumentality Beliefs in the Prediction of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, *59*, 64-75.

Heider, F. (1958) *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.

Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *Journal of Social Psychology, 137*(6), 667-689.

Homans, G. C. (1961) *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace, and World.

Hulin, C. L. i Judge, T. A. (2003). Job attitudes. U: W. C. Borman, D. R. Ilgen iR. J. Klimoski (Ur.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (str. 255-276). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.

Iacobucci, D., i Churchill, A. G. (2010). *Marketing Research Methodological Foundations* (10th Ed.). South-Western Cengage Learning.

Irving, P. G., Coleman, D. F. i Cooper, C. L. (1997). Further assessments of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, *82*(3), 444–452.

Jae-Pil, H. i Jaehyun, H. (2015). Organizational justice–affective commitment relationship in ateam sport setting: The moderating effect of group cohesion. *Journal of Management & Organization, 21*, 107-124.

Jahangir, N., Haq, M. i Ahmed, E. (2005). Progress in Procedural Justice: Tunnelling Through the Maze. *BRAC University Journal*, *2*(1), 13-31.

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

Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. i Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, *36*, 951–995.

Jernigan, I.E., Beggs, J.M. i Kohut, G.F. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictor of commitment type. *Journal of Managerial Psychology, 17*(7): 546-579.

Jordan, J. S., Gillentine, J. A. i Hunt, B. P. (2004). The influence of fairness: The application of organizational justicein a team sport setting. *International Sports Journal*, *8*, 139–149.

Judge, T. A. i Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. U M. Eid i R. Larsen (Ur.), *The Science of Subjective Well-Being* (393-413). New York: Guilford Publications.

Judge, T. A., Parker, S. K., Colbert, A. E., Heller, D. i Ilies, R. (2002). Job satisfaction: A cross-cultural review. U: N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil i C. Viswesvaran (Ur.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, *Vol. 2. Organizational psychology* (str. 25-52). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *Americal Sociological Review, 33*, 499-517.

Karrasch, A.I. (2003). Antecedents and consequences of organizational commitment. *Military Psychology, 15*, 225-236

Kerwin, S., Jordan, J.S. i Turner, B.A. (2014).Organizational justice and conflict: Do perceptions of fairness influence disagreement? *Sport Management Review*, *18*(3), 384-395.

Kim, S. i Andrew, D.P.S. (2012). Organizational Justice in Intercollegiate Athletes: Perception of Coaches. *Sport Menagement Review, 16*(2), 200-210.

Krapić, N. i Barić, S. (2016). Osobne i organizacijske radne vrijednosti kao prediktori odanosti organizaciji. *Psihologijske teme, 25*(3), 479-498.

Krapić, N., Pletikosić, S. i Grabar, N. (2011). Odnos crta ličnosti i stavova prema radu i organizaciji s odgovornim organizacijskim ponašanjem. *Psihologijske teme, 20*(2), 319-336.

Lambert, E. G., Cluse-Tolar, T., Pasupuleti, S., Hall, D. E. i Jenkins, M. (2005). The Impact of Distributive and Procedural Justice on Social Service Workers. *Social Justice Research, 18*(4), 411-427.

Lambert, E. G., Hogan, N. L. i Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, *35*(6), 644-656.

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

Leventhal, G. S. (1976) The distribution of rewards and resources in groups and organizations. U: L. Berkowitz i E. Walster (Ur.), *Advances in experimental social psychology* (91-131). New York: Academic Press.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the studyof 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.

Leventhal, G. S., Karuza, J. i Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. U: G. Mikula (Ur.), *Justice and social interaction* (167-218). New York: Springer-Verlag.

Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. U: J. Greenberg i R. Cropanzano (Ur.), *Advances in organizational justice* (56–88). Stanford, CA: Stanford University Press.

Lind, E. A. i Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.

Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. M.D. Dunnette (Ur.), *Handbook of Industrial and Organizational Behavior*. Chicago: Rand Mc Nally.

Loi, R., Hang-Yue, N. i Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *79*, 101-120.

Lowe, R. H. i Vodanovich, S. J. (1995). A field study of distributive and procedural justice aspredictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business andPsychology*, *10*(1), 99-114.

Mahony, D. F., Hums, M. A., Andrew, D. P. i Dittmore, S. W. (2010). Organizational justice in sport. *Sport Management Review*, *13*, 91–105.

Mahony, D. F., Hums, M. A. i Riemer, H. A. (2002). Distributive justice in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, *16,* 331–356.

Mahony, D. F., Hums, M. A. i Riemer, H. A. (2005). Bases for determining need: Perspectives of intercollegiate athletic directors and athletic board chairs. *Journal of Sport Management*, *19,* 170–192.

Mahony, D. F., Riemer, H. A., Breeding, J. L. i Hums, M. A. (2006). Organizational justice in sport settings: Perceptions of student-athletes and other students. *Journal of Sport Management, 20*, 159–188.

Martin, C. L. i Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management, 21*(1), 84–104.

Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. i Tayloe, S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *The Academy of Management Journal, 43,* 738-748.

Mathieu, J. E. (1991). A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, *76*(5), 607–618.

Mayer, R.C. i Schoorman, F.D. (1992). Predicting Participation and Production Outcomes through a Two-Dimen- sional Model of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal, 35*, 671-684.

Meyer, J.P. i Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, andapplication.* Thousand Oaks (CA): Sage Publications.

Meyer, J. P., i Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review, 11,* 299–326.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitsch, L. i Topolnytski, L. (2002). Affective, continuanceand normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*, 20-52.

Milas, G. (2009). *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*, 2. izdanje. Jastrebarsko: Naklada Slap.

Miner, J. (2003). The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review. *Academy of Management Learning & Education, 2,* 250-268.

Moorman, R. H. i Byrne, Z. S. (2005). How does organizational justice affect organizational citizenship behavior? U: J. Greenberg i J. A. Colquitt (Ur.), *The handbook of organizational justice* (str. 355–380). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Mossholder, K. W., Bennett, N., Kemery, E. R. i Wesolowski, M. A. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: The mediational role of procedural justice. *Journal of Management*, *24*, 533–552.

Mossholder, K. W., Bennett, N. i Martin, C. L. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior, 19,* 131-141.

Mowday, R. T.,Steers, R. M. i Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*, 224-247.

Mowday, R.T., Porter, L.M. i Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press, New York, NY.

Moorman, R.H., Niehoff, B.P. i Organ, D.W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 6***,** 209–225.

Murphy, K. i Tyler, T. (2008). Procedural justice and compliance behaviour: The mediating role of emotions. *European Journal of Social Psychology*, *38*, 652–668.

Nikbin, D., Hyun, S. S., Iranmanesh, M. i Foroughi, B. (2014). Effects of perceived justice for coaches on athletes' trust, commitment, and perceived performance: A study of futsal and volleyball players. *International Journal of Sports Science & Coaching*, *9*(4), 561–578.

O'Reilly, C. A. i Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 492–499.

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.

Patrick, I. S. C., Mahony, D. F. i Petrosko, J. M. (2008). Distributive justice in intercollegiate athletics: Perceptions of equality, revenue production and need. *Journal of Sport Management*, *22*, 165–183.

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

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. i Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, *59*(5), 603–609.

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.

Rozlowski, M. i Hulin, C. (1992). The scientific merit of valid measures of general construct with special reference to job satisfaction and job withdrowal. U: C.J. Cranny, P.C. Smith i E.F. Stone (Ur.), *Job satisfaction* (str. 123-163). New York: Lexington.

Rupp, D. E., i Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *89*, 925–946.

Sareshkeh, S.K., Ghaziani, F.G. i Tayebi, S.M. (2012). Impact of Organizational Justice Perception on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Iranian Sports Federation Perspective. *Annals of Biological Research*, *3*, 4229-4238.

Schappe, S.P. (1998). The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology*, *132*, 277-290.

Scholl, R. W. (1981). Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, *6*, 589−599.

Schrout, P.E. i Bolger, N. (2002). Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations. *Psychological Methods, 7*(4), 422-445.

Sikavica, P. i Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.

Skarlicki, D. P. i Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, *81*, 161–169.

Sweeney, P. D. i McFarlin, D. B. (1993). Workers′ evaluations of the" ends" and the" means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational behavior and human decision processes*, *55*, 23-40.

Sušanj, Z. i Jakopec, A. (2012). Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment. *Psihologijske teme, 21*(3), 509-526.

Šverko, B. (1991). Značenje rada u životu pojedinca: radne vrijednosti, važnost rada i alijenacija. U: V. Kolesarić, M. Krizmanić i B. Petz (ur.), *Uvod u psihologiju,* (str. 15-56). Zagreb: Prosvjeta.

Tang, T.L. i Sarsfield-Baldwin, L.J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *S.A.M.Advanced Managenent Journal*, *61*, 5-31.

Tett, R.P. i Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic fndings. *Personnel Psychology*, *46*, 259-293.

Thibaut, J. i Walker, L. (1978) A theory of procedure. *California Law Review, 66,* 541-566.

Tyler, T. R. i Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. U: J. S. Carroll (Ur.), *Applied social psychology and organizational settings* (str. 77–98). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Tyler, T. R., i Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia, PA: Psychology Press.

Vandenberg, R. i Lance, C. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management, 18,* 153-167.

Weiss, H. M., Suckow, K., i Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, *84*, 786–794.

Whisenant, W. (2005) Organizational justice and commitment in interscholastic sports.*Sport, Education and Society, 10,* 343-357.

Yavuz, M. (2010). The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment. *African Journal of Business Management*, *4*(5), 695-701.

Yücel, I. (2012). Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management, 7,* 44-58.

Zapata-Phelan, C.P., Colquitt, C.A., Scott, B.A. i Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *108,* 93–105.