

Sanja Tvarog Malvić, univ. spec. oec., mag psih.

Psiholog
Centar za socijalnu skrb, Čazma
E-mail: tvarogs@yahoo.com

Dr. sc. Joško Sindik

Znanstveni suradnik
Institut za antropologiju, Odjel za matematičko modeliranje i biostatistiku, Zagreb
E-mail: josko.sindik@inantro.hr

Jelena Šarac, mag. antropologije i germanistike

Znanstvena novakinja
Institut za antropologiju, Odjel za medicinsku antropologiju, Zagreb
E-mail: jelena.sarac@inantro.hr

PERCIPIRANA ORGANIZACIJSKA PRAVEDNOST KAO DETERMINANTA ORGANIZACIJSKE ODANOSTI

UDK / UDC: 658.3:65.013

JEL klasifikacija / JEL classification: M54

Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper

Primljeno / Received: 21. siječnja 2014. / January 21, 2014

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 10. lipnja 2014. / June 10, 2014

Sažetak

Svrha ovoga rada bila je istražiti konstrukte organizacijske odanosti i organizacijske pravednosti te njihovu međusobnu povezanost. U radu se istraživalo koja je od komponenti organizacijske pravednosti; distributivna, proceduralna ili interakcijska ključna u predviđanju svake od komponenti organizacijske odanosti; afektivne, instrumentalne i normativne. Istraživanje je provedeno na uzorku od 101 ispitanika, zaposlenih u različitim organizacijama. Prikupljeni podaci dobiveni su preko standardiziranih skala organizacijske pravednosti i organizacijske odanosti. Postavljene hipoteze testirane su modelom multiple regresijske analize. Rezultati indiciraju da je jedino distributivna pravednost statistički značajan prediktor afektivne i normativne odanosti. Može se zaključiti kako zaposlenici koji percipiraju pravednost u distribuciji nagrada postižu i veće rezultate na dvije komponente organizacijske odanosti, afektivnoj i normativnoj.

Ključne riječi: *organizacijska odanost, organizacijska pravednost, prognoza*

1. UVOD

Percipirana organizacijska pravednost povezana je s organizacijskom odanošću, pa možemo vjerovati da ista veza postoji i u aktualnom tranzicijskom momentu hrvatskog društva, a posebice gospodarstva. Tema ovoga članka je utvrditi koji aspekti percipirane organizacijske pravednosti mogu uspješno prognozirati određene aspekte organizacijske odanosti, na prigodnom uzorku hrvatskih zaposlenika.

U današnjem kompetitivnom poslovnom okruženju ključna odrednica uspješnog poslovanja svake organizacije je sposobnost pružanja jedinstvenih i kvalitetnih proizvoda i usluga. Kako bi u tome uspjevale, organizacijama su potrebni odani zaposlenici koji su voljni dati svoj doprinos za dobrobit organizacije. Organizacijsku odanost možemo definirati kao emocionalnu privrženost zaposlenika organizaciji, lojalnost i identifikaciju s vrijednostima i ciljevima organizacije, te želju da ostanu njezinim članom. Istraživanja su potvrdila da odani zaposlenici posvećuju više vremena, energije i talenata organizaciji u kojoj rade, zbog čega je iznimno važno razumjeti što utječe na odanost i kako je povećati. U posljednja dva desetljeća nailazimo na mnogobrojna istraživanja koja ispituju važnost utjecaja percepcije organizacijske pravednosti na organizacijsku odanost. Razlog tome je što zaposlenici nisu indiferentni spram pravde, već je procjenjuju i u skladu s time stvaraju stavove iz kojih proizlazi njihovo radno ponašanje bitno za dobrobit organizacije. Osim što utječe na zaokupljenost poslom, radni učinak i apsentizam, dokazano je da je odanost najbolji pokazatelj namjere napuštanja organizacije. Upravo iz tih razloga vidljivo je kako organizacijska pravednost kao odrednica odanosti zaposlenika ima važnu ulogu za dobrobit organizacije i njezinih zaposlenika. Međusobni odnos i povezanost organizacijske pravednosti i organizacijske odanosti središnje je područje ovoga rada.

2. ORGANIZACIJSKA PRAVEDNOST

Organizacijsku pravednost možemo definirati kao stupanj percepcije zaposlenika o tome postupa li se u organizaciji s njima pravedno (Cropanzano, Bowen i Gilliland, 2007.). Iz ovoga pristupa proizlazi da provođenje pravednosti od strane menadžmenta zahtijeva zauzimanje perspektive zaposlenika. Menadžeri moraju razumjeti koje situacije uzrokuju subjektivni osjećaj organizacijske pravednosti. Na temelju dosadašnjih istraživanja (Jex i Britt, 2008.; Pinder, 2008.; Greenberg, 1990.) može se zaključiti kako zaposlenici procjenjuju tri kategorije događaja u organizaciji: percipirana pravednost ishoda koju pojedinac dobiva od organizacije (distributivna pravednost), pravednost formalnih procedura, odnosno procesa korištenih u donošenju odluka (proceduralna pravednost) i pravednost interpersonalnih transakcija koje se odnose na kvalitetu sadržaja interakcija među ljudima (interakcijska pravednost). Distributivna, proceduralna i interakcijska

pravednost su u korelaciji i mogu se smatrati sastavnim komponentama ukupne organizacijske pravednosti prema novijim gledištima znanstvenika (Ambrose i Arnaud, 2005., Ambrose i Schminke, 2007., sve prema Cropanzano, Bowen i Gilliland, 2007.). Iako se njihova interakcija može objasniti u više smjerova, zaključak je da se nepovoljni učinci nepravednosti mogu barem djelomice ublažiti ukoliko je makar jedna komponenta pravednosti očuvana (Cropanzano, Bowen i Gilliland, 2007.). Dakle, ukoliko menadžeri samo jednu komponentu učine pravednom, postoji mogućnost za pozitivne reakcije zaposlenika. Također, razmatrajući odvojeno komponente pravednosti, menadžeri mogu lakše identificirati neprikladne čimbenike koji djeluju nepogodno na organizaciju te raditi na tome da ih sustavno unaprijede.

Od posljedica organizacijske pravednosti najčešće je istraživana organizacijska odanost, te zadovoljstvo poslom, radni učinak, organizacijsko građansko ponašanje i napuštanje organizacije. Brojna istraživanja potvrdila su da su zaposlenici s kojima se pravedno postupi mnogo odaniji svojem poslodavcu (Chohen-Charash i Spector, 2001.; DeConinck i Johnson, 2009.; Randall i Mueller, 1995.; Viswesvaran i Ones, 2002.). Viswesvaran i Ones (2002.) u svojoj meta-analizi izvještavaju o značajnoj povezanosti odanosti s distributivnom i proceduralnom pravednosti, s tim da je proceduralna pravednost značajnije korelirala s odanosti, nego distributivna pravednost. Pokazalo se da je zaposlenicima važno sudjelovanje u donošenju odluka te percepcija pravednosti u distribuciji nagrada u organizaciji (Randall i Mueller (1995.)).

Povezanost organizacijske pravednosti sa zadovoljstvom poslom prošlog je desetljeća bila tema brojnih istraživanja (DeConinck i Bachmann, 2007.; Kumar, Bakhshi i Rani, 2009.; Rezaiean i sur., 2010.; Rifai, 2005.; Viswesvaran i Ones, 2002.). Pritom se zadovoljstvo poslom može definirati kao emocionalno stanje zaposlenika vezano uz njihov posao na općenitoj razini ili u specifičnim područjima (Spector, 1997. prema Rezaiean i sur. 2010.). Rifai (2005.) u svojem istraživanju potvrđuje i kako afektivna odanost, odnosno privrženost organizaciji utječe na razvoj zaposlenikove kooperativnosti, spontanosti i inovativnosti prema organizaciji, drugim riječima utječe na razvoj organizacijskog građanskog ponašanja, što je potvrda značajne uloge zadovoljstva poslom u razvoju spomenutih pojava. Sličnu tematiku ispitali su DeConinck i Bachmann (2007.) i Rezaiean i suradnici (2010.) i utvrdili povezanost organizacijske pravednosti i zadovoljstva poslom, koji pak predviđaju veću organizacijsku odanost, a veća odanost vodi k većoj želji za ostankom u organizaciji.

Organizacijska pravednost predviđa i djelotvornost kojom zaposlenici obavljaju svoje radne dužnosti. Već prema samoj definiciji distributivne komponente organizacijske pravednosti možemo naslutiti njezinu visoku povezanost s radnim učinkom. DeConinck i Johnson (2009.) u svojem istraživanju o utjecaju organizacijske pravednosti na napuštanje organizacije putem posrednih varijabli utvrdili su važnost distributivne pravednosti u razvoju stavova o radu, a samim time i za radna ponašanja. U brojnim je istraživanjima dokazano kako su namjera napuštanja i sam odlazak iz organizacije neizravno

povezani s percepcijom organizacijske pravednosti, ali izravno s organizacijskom odanosti, preko zadovoljstva poslom (DeConinck i Bachmann, 2007.; DeConinck i Johnson, 2009.; Hendrix i sur., 1998.; Karim, 2009.; Randall i Mueller, 1995.; Roberts i sur., 1999.; Simons i Roberson, 2003.).

Što se mjerenja organizacijske pravednosti tiče, u literaturi nailazimo na najveću postojanost multidimenzionalne mjere koja se zasniva na proceduralnoj i interakcijskoj pravednosti. (Paterson, Green i Cary, 2002.; Liljegren i Ekberg, 2009.). Najpoznatiju mjeru distributivne pravednosti konstruirali su Price i Muller (1986. prema Liljegren i Ekberg, 2009.). Ona se fokusira na procjenu relevantnih inputa koji pridonose organizacijskoj produktivnosti, a u vezi su s ishodima.

3. ORGANIZACIJSKA ODANOST

Pojam organizacijske odanosti najčešće se definira kao mjera u kojoj su zaposlenici posvećeni organizaciji u kojoj rade, spremni raditi za njezinu dobrobit te želja za ostankom u organizaciji (Jex i Britt, 2008.). Organizacijsku odanost određuje se kao posljedicu emocionalne privrženosti, kao rezultat odnosa razmjene ulaganja i dobiti između pojedinca i organizacije ili kao internaliziranu moralnu vrijednost. Vodeći suvremeni istraživači Meyer i Allen (1991.) odanost definiraju kao višedimenzionalni konstrukt koji se sastoji od tri komponente: (1) afektivna ili čuvstvena (engl. *affective commitment*), (2) instrumentalna (engl. *continuance commitment*) i (3) normativna (engl. *normative commitment*). Afektivna odanost manifestira se kao zaposlenikov osjećaj privrženosti organizaciji, identifikacija s organizacijom i zaokupljenost organizacijom. Zaposlenici s visokom razinom afektivne odanosti ostaju raditi u određenoj organizaciji jer to „žele“. Instrumentalna odanost očituje se u zaposlenikovo svijesti o cijeni napuštanja organizacije. Zaposlenici, čija se primarna povezanost s organizacijom temelji na instrumentalnoj odanosti, ostaju raditi u njoj jer im je to *potrebno*. I konačno, normativna odanost reflektira osjećaj obaveze ostanka u organizaciji. Zaposlenici s visokim stupnjem normativne odanosti osjećaju da *moraju* ostati u organizaciji jer je to moralno ispravno (Meyer i Allen, 1991.). Trokomponentni model znanstvenika Meyera i Allen nastao je kao sinteza dosadašnjih istraživačkih spoznaja i temelji se na empirijskoj provjeri pa će, zbog svoje značajnosti i praktičnih implikacija, spomenuti model biti okosnica ovog istraživačkog rada. Ovi istraživači također su konstruirali i najpoznatiji i najšire upotrebljavani mjerni instrument za istraživanje odanosti u novije vrijeme (Allen i Meyer, 1990.). Uпитnik sadrži tri subskale po osam čestica, koje odgovaraju afektivnoj, instrumentalnoj i normativnoj komponenti odanosti.

4. PRAKTIČNE IMPLIKACIJE MEĐUDJELOVANJA ORGANIZACIJSKE PRAVEDNOSTI I ODANOSTI

Brojna istraživanja potvrdila su povezanost organizacijske pravednosti i odanosti. Najčešće se u istraživanjima u obzir uzimaju distributivna i proceduralna pravednost, dok se za odanost najviše koristi afektivna komponenta tog konstrukta. U najvećem broju istraživanja dobivena je značajnija povezanost proceduralne, nego distributivne pravednosti s odanosti (Chohen-Charash i Spector, 2001.; DeConick i Johnson, 2009.; Randall i Mueller, 1995.; Viswesvaran i Ones, 2002.). Rezultati istraživanja impliciraju da je zaposlenicima važno sudjelovanje u donošenju odluka, no važna im je i percepcija pravednosti u distribuciji nagrada. Kao značajnije čestice koje sačinjavaju percepciju organizacijske pravednosti, a imaju utjecaja na razvoj odanosti, navode se: jednakost u distribuciji nagrada, dvosmjerna komunikacija, povjerenje, jasnoća uloge, sudjelovanje u donošenju odluka, mogućnost napredovanja, organizacijska podrška, uvažavanje od strane nadređenog, razumijevanje te senzitivnost prema zaposlenima.

Manji se broj istraživanja do sada bavio interakcijskom pravednošću. Budući da ona obuhvaća pojmove vezane uz interpersonalne odnose i dijeljenje informacija između nadređenog i podređenog, u ovom će istraživačkom radu spomenuta komponenta biti uključena jer se pretpostavlja da ima značajan utjecaj u razvoju organizacijske odanosti. Isto tako vrlo se malo istraživanja bavilo komponentama instrumentalne i normativne odanosti. Budući da se instrumentalna odanost zasniva na nužnosti, a normativna na obvezi, ne prakticira ih se uzimati kao mjeru za odanost. No, bitno je znati da je dio zaposlenika odan organizaciji isključivo radi jednog ili oba razloga, što ima značajno drukčije posljedice na njihova radna ponašanja od afektivne odanosti te ih je važno uzeti u obzir. U istraživanju provedenom u sklopu ovoga rada ispitat će se koliko je svaka od komponenti organizacijske pravednosti povezana sa sve tri komponente organizacijske odanosti, dakle s afektivnom, instrumentalnom i normativnom komponentom.

U povezanosti organizacijske pravednosti i odanosti proveden je i veći broj istraživanja koji govore u prilog medijatorskom učinku zadovoljstva poslom u povezanosti ove dvije varijable (DeConick i Bachmann, 2007.; Rezaiean i sur., 2010.; Rifai, 2005.), dok drugi pak pronalaze percipiranu organizacijsku podršku kao značajnu varijablu u posredovanju između proceduralne pravednosti i afektivne odanosti (Li-Ping Tang i Sarsfield-Baldwin, 1996.). Uslijed istraživanja povezanosti pravednosti i različitih organizacijskih ishoda, brojni su autori utvrdili važnost organizacijske odanosti kao medijatorske varijable u predikciji napuštanja organizacije te organizacijskog građanskog ponašanja (DeConinck i Bachmann, 2007.; DeConinck i Johnson, 2009.; Hendrix i

sur., 1998.; Karim, 2009.; Randall i Mueller, 1995.; Rezaiean i sur., 2010.; Roberts, Coulson i Chonko, 1999.; Simons i Roberson, 2003.; Viswesvaran i Ones, 2002.).

Prema svemu spomenutom, percepcija organizacijske pravednosti igra značajnu ulogu u nastanku ishoda na razini zaposlenika koji su od velike važnosti za uspjeh organizacije. Uslijed toga, organizacijska odanost je varijabla koja najčešće posreduje u njihovoj povezanosti. Istraživanja impliciraju na praktičnu vrijednost afektivne komponente odanosti u kontekstu razvoja ishoda poput radnog učinka, organizacijskog građanskog ponašanja, apsentizma, namjere napuštanja organizacije te odlaska iz organizacije. Jasno je, dakle, da je za organizaciju najpoželjnije kod zaposlenika razviti upravo afektivnu odanost. U empirijskom istraživanju pokušat će se utvrditi praktična vrijednost najvažnije komponente pravednosti u smislu najveće povezanosti s afektivnom odanosti.

Prije no što se ostvare glavni ciljevi istraživanja, valja odgovoriti na pitanje zašto afektivna komponenta odanosti najčešće pokazuje najveći koeficijent korelacije sa svim dosad ispitivanim posljedicama odanosti. Odgovor najvjerojatnije leži u operacionalizaciji i psihološkim procesima afektivne odanosti. Afektivna odanost podrazumijeva doživljaj emocionalne privrženosti organizaciji iz čega proizlazi težnja pojedinca da značajno pridonese dobrobiti organizacije. Kod pojedinaca koji nisu emocionalno vezani za organizaciju u kojoj rade, manji je stupanj identifikacije s organizacijom, ciljevi organizacije doživljavaju se manje osobno, pa je i manja težnja da pridonese uspjehu organizacije. To znači da bi zaposlenici koji imaju visoku razinu afektivne odanosti trebali manje izostajati s posla u situacijama kada imaju mogućnost ne izostati, a isto bi tako trebali biti motivirani za ostvarivanje što većeg radnog učinka na poslu. Takve pretpostavke ne bi trebale vrijediti za zaposlenike koji su primarno instrumentalno odani organizaciji. Oni ostaju u organizaciji, ne zato jer su joj emocionalno privrženi, već zato što je cijena drukčijeg izbora previsoka za njih. U psihološkoj prirodi instrumentalne odanosti ne postoji ništa što bi ih trebalo motivirati da daju što veći doprinos organizaciji. Takvi zaposlenici najčešće rade onoliko koliko je dovoljno da i dalje ostanu članovi određene organizacije. Nadalje, moguće je da uslijed nepostojanja boljih opcija, zbog doživljaja nemogućnosti drukčijeg izbora, zaposlenici čija se odanost temelji prvenstveno na instrumentalnosti, razviju osjećaj ogorčenosti i frustracije, što može voditi nepoželjnim oblicima radnog ponašanja. Normativna odanost povezana je s osjećajima obaveze i dužnosti prema organizaciji u kojoj smo zaposleni. Ovakvi osjećaji generalno motiviraju pojedinca na ponašanje koje propisuje organizacija. Zbog toga bi normativna odanost trebala biti u pozitivnoj korelaciji s redovitim dolascima na posao, namjerom ostanka u organizaciji i zalaganjem na radu. No ipak, ova bi odanost trebala biti nešto slabija od povezanosti spomenutih

oblika ponašanja s afektivnom odanosti, jer bi iz emocionalne privrženosti trebao proizlaziti veći stupanj entuzijazma i zaokupljenosti poslom.

Cilj istraživanja bio je utvrditi postoji li povezanost prediktorskih varijabli (distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti) s tri kriterijske varijable (afektivnom, instrumentalnom i normativnom odanosti). U slučaju utvrđivanja postojanja statistički značajnih povezanosti prediktorskih varijabli s kriterijskima, prognozirat će se aspekti organizacijske odanosti, na temelju sva tri aspekta organizacijske pravednosti.

Dosad je u većini istraživanja za razvoj organizacijske odanosti, pri čemu se koristila njezina afektivna komponenta, najveću značajnost postizala proceduralna komponenta organizacijske pravednosti (Cohen-Charash i Spector, 2001.; ChoDeConick i Johnson, 2009.; Randall i Mueller, 1995.; Viswesvaran i Ones, 2002.), zato se u ovom istraživanju očekuje rezultat u istome smjeru. Zbog definicije instrumentalne odanosti koja ukazuje na važnost percepcije ravnoteže omjera zaposlenikovih uloga u organizaciju i ishoda koje zaposlenik od organizacije dobiva, očekuje se uspješnost njezine predikcije u prvom redu temeljem distributivne komponente organizacijske pravednosti. Isto tako, cilj istraživanja je utvrditi i povezanost interakcijske komponente pravednosti (kao aspektom proceduralne komponente pravednosti) s komponentama organizacijske odanosti, očekuje se značajna povezanost s afektivnom komponentom odanosti.

5. METODE

Ispitanici

Iz populacije suradnika autorice koji su u radnom odnosu, odabran je slučajni uzorak od 135 ispitanika, od kojih je 103 vratilo ispunjeni upitnik na autoričinu elektronsku adresu. Budući da je samo dvoje sudionika nepotpuno ispunilo upitnik, konačan broj ispitanika uzetih u analizu bilo je 101, od kojih 62 ženske i 39 muških osoba. Najviše je ispitanika s visokom stručnom spremom (N=51), slijede ispitanici sa srednjom stručnom spremom (N=24), dok je jednak a ujedno i najmanji broj onih s višom stručnom spremom (N=13) te onih s poslijediplomskim ili doktorskim studijem (N=13). Po dobi, do 25 godina bilo je 8 ispitanika, od 26 do 35 godina njih 55, od 36 do 45 godina njih 20, od 46 do 55 godina njih 14, dok je onih starijih od 55 godina bilo 4. Po radnom stažu, do 1 godine staža bilo je 8 ispitanika, od 1 do 5 godina 28, od 5 do 10 godina 23, od 10 do 15 godina 14, od više od 15 godina 28 ispitanika. Dakle, više od polovice ispitanika, njih 54,5% je u dobi od 26 do 35 godina, a najveći broj ispitanika (29,7%) u trenutnom poduzeću radi od 1 do 5 godina.

Instrumentarij

Upitnik korišten u ovom istraživanju sastoji se od tri dijela. Kako bi se dobio uvid u strukturu ispitanika, konstruirano je pet pitanja koja ispituju: spol, dob, stupanj obrazovanja, duljinu radnog staža u poduzeću trenutnog zaposlenja i ukupnu duljinu radnog staža. Ponuđeni odgovori svrstani su u kategorije nominalnog ili ordinalnog tipa, a ispitanici su odgovor koji vrijedi za njih trebali označiti oznakom *X*. Drugi dio upitnika odnosi se na ispitivanje percepcije organizacijske pravednosti, te su u tu svrhu korišteni mjerni instrumenti: Indeks distributivne pravednosti (Price i Mueller, 1986) te Skala proceduralne pravednosti (Niehoff i Mooroman, 1993), s komponentama informacijske i interakcijske pravednosti, obje preuzete iz disertacije (Lee, 2000). Treći dio upitnika odnosi se na mjerenje organizacijske odanosti, u čiju je svrhu korištena Skala organizacijske odanosti, koja uključuje sve tri komponente; afektivnu, instrumentalnu i normativnu odanost (Meyer, Allen i Smith, 1993., prema Maslić-Seršić, 2000).

Indeks distributivne pravednosti sastoji se od 5 tvrdnji kojima se ispituje percepcija ravnoteže omjera primljenih nagrada od strane poslodavca i inputa koje osoba ulaže na poslu kao zaposlenik. Svaka tvrdnja ispituje stupanj u kojem ispitanik vjeruje da je pravedno nagrađen u odnosu prema odgovornostima koje ima na svojem radnom mjestu, obrazovanju koje posjeduje, ulaganju truda, stresnosti i napornosti posla te vlastitim rezultatima. Tvrdnje se procjenjuju na ljestvici Likertovog tipa od 5 stupnjeva, pri čemu 1 znači „uopće se ne slažem“, a 5 znači „u potpunosti se slažem“. Koeficijenti unutarnje konzistencije ovog upitnika uglavnom se kreću iznad .90 (Lee, 2000.).

Skala proceduralne pravednosti sastoji se od 15 čestica koje sačinjavaju dva čimbenika: pravednost formalnih procedura i pravednost interakcija prilikom formalnih procedura, što prema taksonomijama prikazanima u tablici 2. upućuje na proceduralnu i interakcijsku pravednost. Od 15 čestica, prvih šest mjere stupanj u kojem poslovne odluke uključuju mehanizme koji osiguravaju prikupljanje točnih i nepristranih informacija, pravo glasa zaposlenika i mogućnost osporavanja odluka, dok preostalih devet čestica mjere stupanj u kojem zaposlenici osjećaju da su prilikom poslovnih odluka u obzir uzete njihove potrebe, njihova radnička prava i adekvatna objašnjenja o odlukama od strane nadređenog. Na tvrdnje se odgovara putem skale Likertovog tipa od 5 stupnjeva, gdje broj 1 označava stav „uopće se ne slažem“, dok broj 5 označava stav „u potpunosti se slažem“. Ovaj upitnik u istraživanjima je do sada postizao visoke koeficijente unutarnje konzistencije, iznad .90 (Lee, 2000.).

Skala organizacijske odanosti sadrži 18 čestica Likertovog tipa, po šest za svaku komponentu odanosti. Odgovori su stupnjevani na skali od 5 stupnjeva, a tvrdnje su konstruirane u pozitivnom i negativnom smjeru i

nasumce poredane. Čestice 1, 6, 7, 12, 16 i 18 sastavnice su afektivne komponente odanosti, čestice 2, 5, 8, 9, 14 i 15 odnose se na instrumentalnu odanost, dok su preostale čestice (3, 4, 10, 11, 13 i 17) sastavnice komponente normativne odanosti. Čestice 7, 13, 16 i 18 napisane su u negativnom smjeru, te je prilikom obrade podataka učinjeno njihovo rekodiranje. Čestice koje mjere afektivnu odanost odnose se na propitivanje vlastitog osjećaja privrženosti organizaciji, čestice instrumentalne odanosti odnose se na prepoznavanje cijene napuštanja organizacije, dok čestice normativne odanosti propituju osjećaj obveze ostanka u organizaciji zbog moralnih razloga. Ova skala široko je korištena u istraživanjima i ima zadovoljavajuće koeficijente unutarnje konzistencije: za afektivnu odanost Cronbachov alfa iznosio je .83, za instrumentalnu odanost .74 i .87 za normativnu odanost (Maslić-Seršić, 2000.). Koeficijenti korelacije među komponentama pokazuju statističku značajnost pri čemu je najviša povezanost dobivena između afektivne i normativne odanosti (.76; $p < .01$), slabija između instrumentalne i normativne odanosti (.42; $p < .01$), a najslabija vrijednost od .36 dobivena je između afektivne i instrumentalne odanosti (Maslić-Seršić, 2000.).

Postupak

Korištena je elektronska tehnika prikupljanja podataka: upitnici su elektronskim putem slučajnim odabirom poslani na različite elektroničke adrese osoba koje su u radnom odnosu. Ispitanici su zamoljeni da ispune upitnik elektronskim putem te da isti pošalju natrag na elektroničku adresu s koje je upitnik poslan. Ispitanicima je napomenuta svrha istraživanja kao i to da je upitnik anoniman te će se svi rezultati obrađivati zbirno.

Statistička analiza

Analiza dobivenih podataka napravljena je u statističkom paketu programa SPSS 11. Deskriptivna statistika svela se na analize frekvencija i postotaka za demografske varijable te analiza aritmetičkih sredina i standardnih devijacija za komponente organizacijske pravednosti i organizacijske odanosti. Pearsonovim koeficijentima korelacije utvrđene su interkorelacije među spomenutim komponentama. Uspješnost predikcije organizacijske odanosti na temelju komponenti organizacijske pravednosti analizirana je kompletnom multiplom regresijskom analizom.

Rezultati

Korišteni upitnici pokazali su vrlo zadovoljavajuće koeficijente unutarnje konzistencije, gotovo se podudaraju s prethodno spomenutim koeficijentima dobivenima u drugim istraživanjima. Cronbachov alfa koeficijent za distributivnu pravednost iznosi .96, za proceduralnu pravednost .90 te za interakcijsku pravednost .95. Koeficijenti unutarnje konzistencije za afektivnu i instrumentalnu odanost u ovom istraživanju postižu jednake vrijednosti i iznose .74, dok za normativnu odanost iznosi .77.

U tablici 1 prikazana je deskriptivna statistika za pojedine komponente organizacijske pravednosti i odanosti. Sve vrijednosti aritmetičkih sredina kreću se oko srednje procjene (3), od kojih za organizacijsku pravednost najveću vrijednost posjeduje interakcijska pravednost, a za organizacijsku odanost ispitanici u prosjeku najviše vrijednosti postižu na afektivnoj odanosti.

Tablica 1.

Deskriptivna statistika komponenti organizacijske pravednosti i organizacijske odanosti

Komponente	Min.	Max.	M	SD
Distributivna pravednost	1.00	5.00	3.18	1.19
Proceduralna pravednost	1.00	5.00	3.18	.96
Interakcijska pravednost	1.00	5.00	3.39	.97
Afektivna odanost	1.33	5.00	3.83	.71
Instrumentalna odanost	1.67	5.00	3.32	.77
Normativna odanost	1.00	4.83	3.00	.76

Izvor: Rezultati istraživanja

U tablici 2 slijedi prikaz Pearsonovih koeficijenata korelacija svih komponenti organizacijske pravednosti i odanosti. Razmatrajući zasebno organizacijsku pravednost, uočavamo kako su njezine sve tri komponente (distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost), statistički značajno pozitivno povezane. Pearsonovi koeficijenti kreću se od .655 do .857 te ukazuju na stvarnu značajnu povezanost između distributivne i proceduralne pravednosti, odnosno visoku i vrlo visoku povezanost za distributivnu i interakcijsku pravednost, kao i za proceduralnu i interakcijsku pravednost. Također,

komponente organizacijske odanosti su u statistički značajnim pozitivnim korelacijama. Korelacije između afektivne i instrumentalne odanosti pokazuju vrlo nisku, ali značajnu povezanost, nisku povezanost između instrumentalne i normativne odanosti, dok je povezanost između afektivne i normativne odanosti najviša i ukazuje na stvarnu značajnu povezanost.

Tablica 2.

Prikaz interkorelacija među komponentama organizacijske pravednosti i organizacijske odanosti

	1	2	3	4	5	6
Distributivna pravednost (1)	1					
Proceduralna pravednost (2)	.655**	1				
Interakcijska pravednost (3)	.765**	.857**	1			
Afektivna odanost (4)	.358**	.255*	.334**	1		
Instrumentalna odanost (5)	.159	.091	.144	.216*	1	
Normativna odanost (6)	.395**	.278**	.352**	.618**	.410**	1

** Korelacije su značajne ($p < .01$) * Korelacije su značajne ($p < .05$)

Izvor: Rezultati istraživanja

Međutim, za predikciju rezultata u zavisnim varijablama, važan je uvid u korelacije između pojedinih komponenti dvaju različitih konstrukta (tablica 2). Statistički značajne korelacije su sve pozitivnog smjera i variraju u rasponu od .255 do .395, pokazujući slabu povezanost. Najveću vrijednost korelacije pronašli smo između normativne odanosti i distributivne pravednosti, potom slijedi korelacija afektivne odanosti i distributivne pravednosti te povezanost normativne odanosti i interakcijske pravednosti. Primjećuje se da su samo komponente afektivne i normativne odanosti u statistički značajnim pozitivnim korelacijama s komponentama pravednosti, i to sa sve tri u istome smjeru: obje su u najvećoj mjeri povezane s distributivnom pravednosti, zatim s interakcijskom

pravednosti, pa tek onda s proceduralnom pravednosti. Komponenta instrumentalne odanosti nije se pokazala statistički značajno povezanom s nijednom komponentom organizacijske pravednosti.

Za odgovor na glavni cilj istraživanja, ispitalo se može li se i koliko uspješno predvidjeti organizacijska odanost na temelju organizacijske pravednosti, korištenjem metode multiple regresijske analize. Pritom je svaka komponenta organizacijske odanosti analizirana zasebno kao kriterijska varijabla, dok su tri komponente organizacijske pravednosti bile prediktorske varijable (tablice 3 i 4).

Koeficijent multiple korelacije između kriterija *afektivna odanost* i prediktora *distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost* (tablica 3), ukazuje na statistički značajnu mogućnost prognoze rezultata u spomenutom kriteriju. Međutim, mogućnost prognoze, usprkos statističkoj značajnosti je relativno slaba, jer vrijednost koeficijenta determinacije ukazuje na postojanje samo 14% zajedničkih čimbenika spomenutih prediktora i kriterija. Kako bi se utvrdilo koji od tri čimbenika najbolje objašnjava varijancu u kriterijskoj varijabli, izračunate su vrijednosti njihovih pridruženih β -pondera (tablica 3), pa se pokazalo da distributivna pravednost kao prediktor najbolje (i statistički značajno, ali tek uz rizik manji od $p < .10$) može prognozirati kriterij (afektivnu odanost). Drugim riječima, na osnovi većeg stupnja percepcije distributivne pravednosti može se predvidjeti i snažnija afektivna odanost kod ispitanika, ali zapravo iznimno slabo.

Tablica 3.

Prikaz rezultata multiple regresijske analize za kriterij afektivna odanost i prediktorske varijable distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost

PREDIKTORI	β -koeficijent	t	p	R	F (df= 3, 97)
Distributivna	.247	1.690	.094	.374	
Proceduralna	-.115	-.631	.530	R²	5.271**
Interakcijska	.243	1.134	.260	.140	

** multipla korelacija značajna uz $p < .01$

Izvor: Rezultati istraživanja

Koeficijent multiple korelacije između kriterija *instrumentalna odanost* i prediktora *distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost* iznosi .174 nije statistički značajan ($F_{3,97}=1.008$; $p > .05$). Koeficijent determinacije pokazuje postojanje tek 3% zajedničkih čimbenika spomenutih prediktora i kriterija ($R^2=.030$). Drugim riječima, na temelju dimenzija organizacijske pravednosti ne

može se uspješno prognozirati *instrumentalna odanost*.

Koeficijent multiple korelacije između kriterija *normativna odanost* i prediktora *distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost* (tablica 4), ukazuje na statistički značajnu mogućnost prognoze rezultata u spomenutom kriteriju. Međutim, mogućnost prognoze, usprkos statističkoj značajnosti je opet relativno slaba, jer vrijednost koeficijenta determinacije upozorava na postojanje 16.4% zajedničkih čimbenika spomenutih prediktora i kriterija. Kao i u slučaju afektivne odanosti i za predikciju normativne odanosti, statistički značajan je jedino prediktor distributivna pravednost, što ukazuje na mogućnost predikcije normativne odanosti temeljem percepcije distributivne pravednosti. Drugim riječima, što je veći doživljaj distributivne pravednosti, snažnija će biti i normativna odanost.

Tablica 4.

Prikaz rezultata multiple regresijske analize za kriterij normativna odanost i prediktorske varijable distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost

PREDIKTORI	β -koeficijent	t	p	R	F (df= 3, 97)
Distributivna pravednost	.303	2.100	.038	.405	
Proceduralna pravednost	-.085	-.474	.637	R ²	6.330**
Interakcijska pravednost	.193	.913	.364	.164	

** multipla korelacija značajna uz $p < .01$

Izvor: Rezultati istraživanja

6. RASPRAVA

Rezultati ovoga istraživanja pokazuju da jedino distributivna pravednost značajno predviđa organizacijsku odanost, i to samo komponente afektivne i normativne odanosti. Time je pokazano kako su ciljevi ovoga istraživanja djelomično ostvareni pošto su se očekivale pozitivne značajne korelacije svih kriterija sa svim prediktorima, a u skladu s najvećim brojem dosadašnjih istraživanja očekivale su se u prvom redu pozitivne vrijednosti korelacija između prediktorskih varijabli distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti s kriterijskom varijablom afektivne odanosti.

Afektivna odanost odnosi se na želju ostanka i ulaganja truda u organizaciji u kojoj se zaposlenici osjećaju ugodno s više aspekata, od kojih Meyer i Allen (1991.) naglašavaju doživljena ugodna iskustva, poput odnosa između nadređenog i podređenog, jasnoće uloga i osjećaja važnosti vlastite uloge

u organizaciji. Afektivna odanost u uskoj je vezi sa zadovoljstvom poslom (Rifai, 2005.; DeConick i Bachmann, 2007.; Rezaiean i suradnici, 2010.), a Fiala i Sindik (2013.) svojim su nedavnim istraživanjem na uzorku zagrebačkih odgajateljica u vrtiću potvrdili pretpostavku da što je veća podrška koju radnik prima od svojih suradnika i nadređenog, to je veće njegovo zadovoljstvo poslom i obrnuto. Viswesvaran i Ones (2002.) u svojoj meta-analizi izvještavaju o značajnoj povezanosti odanosti s distributivnom i proceduralnom pravednosti, s tim da je proceduralna pravednost značajnije korelirala s odanosti, nego distributivna pravednost. Randall i Mueller (1995.) također izvještavaju o važnosti sudjelovanja u donošenju odluka, što je jedna od sastavnica proceduralne pravednosti. Zaposlenici koji smatraju da su više uključeni u donošenje odluka postižu više rezultate na skali odanosti organizaciji. U skladu sa spomenutim rezultatima prethodnih studija, očekivalo se da će i u ovom istraživanju do izražaja doći prije proceduralna i interakcijska komponenta pravednosti, nego distributivna. No, dobiveni nalazi ukazuju upravo na distributivnu komponentu pravednosti kao značajan čimbenik u predviđanju afektivne odanosti. Dakle, želja za ostankom u nekoj organizaciji na ovom je uzorku ispitanika temeljena najviše na percepciji pravednosti omjera uloga i ishoda, odnosno ravnoteži u razmjeni zaposlenik-poslodavac. Postoji evidencija koja ukazuje na važnost percepcije pravednosti u distribuciji nagrada u razvoju afektivne odanosti, no ona nema veću značajnost od proceduralne komponente pravednosti (Randall i Mueller, 1995.).

Dobiveni nalazi koji govore u prilog uspješnosti predikcije normativne odanosti na temelju distributivne pravednosti mogu se objasniti teorijskom podlogom normativne odanosti koja naglašava da, osim internalizacije roditeljskih i društvenih normi o lojalnosti prema nekoj organizaciji, uzrok normativne odanosti može biti i u samoj organizaciji. To može biti organizacija koja zaposlenika adekvatno nagrađuje, ulaže u njegovo obrazovanje i slično (Scholl, 1981.). Ukoliko zaposlenik prepoznaje ovakva ulaganja od strane organizacije, to može izazvati osjećaj obveze da joj uzvрати odanošću sve dok se dug ne otplati. Istraživanjem je dakle potvrđena teza da zaposlenici stvaraju moralnu obvezu ostanka u organizaciji zbog reciprociteta ishoda i uloga. Dobiveni rezultati sugeriraju važnost interakcijske pravednosti u predviđanju normativne odanosti, no dobivena vrijednost nije statistički značajna. Proceduralna se pak pravednost pokazala najmanje važnom u nastanku odanosti kod ispitanika, što je u suprotnosti s rezultatima dosadašnjih istraživanja.

Jedino se instrumentalna odanost nije pokazala kao varijabla koju je moguće predvidjeti na temelju neke od komponenti pravednosti. Budući da se instrumentalna odanost odnosi na percepciju ravnoteže uloga i ishoda, očekivala se uspješnost njezine predikcije prvenstveno na temelju distributivne pravednosti, no dobiveni rezultati ukazuju na nepostojanje korelacije između instrumentalne odanosti i bilo koje od komponenti organizacijske pravednosti. Procesi koji leže u osnovi razvoja instrumentalne odanosti odnose se na cijenu napuštanja organizacije. Zaposlenik procjenjuje cijenu štete koja može nastati odlaskom iz organizacije, a odnosi se na omjer ulaganja u organizaciju i ulaganja

organizacije u njega, kao i dostupnost boljih opcija na nekom drugom mjestu. Becker (1960, prema Meyer i Allen, 1991.) navodi specifičnost instrumentalne odanosti i tvrdi kako će potencijalna šteta zbog odlaska iz organizacije kod zaposlenika proizvesti odanost samo u slučaju ako bude prepoznata od strane zaposlenika. Ovo ujedno može biti i moguće objašnjenje zašto instrumentalna odanost nije u korelaciji s nijednom komponentom pravednosti. Isto tako poznato je da je razvoj instrumentalne odanosti pod utjecajem različitih individualnih varijabli, poput dobi, radnog staža provedenog u organizaciji, stupnja obrazovanja i slično. Moguće je da zbog nehomogenosti uzorka (vidi prilog 1.) prevelik broj ostalih čimbenika koji utječu na doživljaj instrumentalne odanosti čine sam proces njezina nastanka suviše kompleksnim, što je konačno onemogućilo čist utjecaj različitih komponenti pravednosti.

Zaključno se može reći kako ono što ispitanici smatraju važnim za donošenje odluke da ostanu odani nekom poduzeću leži u njihovoj percepciji pravednosti nagrada, odnosno pravednosti omjera uloga s njihove strane i ishoda od strane organizacije. Razmatrajući Pearsonove koeficijente korelacije među različitim komponentama, uočljivo je kako su afektivna i normativna odanost statistički značajno povezane sa sve tri komponente pravednosti istim redoslijedom. Najjača je povezanost svake od komponenti odanosti s distributivnom pravednosti, zatim s interakcijskom pravednosti, te potom s proceduralnom pravednosti. Uzevši u obzir to da afektivna odanost znači želju za ostankom u organizaciji, a normativna osjećaj obveze za ostankom u organizaciji, spomenuti rezultati ukazuju na to da zaposlenici ostaju u organizaciji zbog privrženosti ili osjećaja obveze, a za čiji su nastanak važne prvenstveno nagrade koje dobivaju, potom kvaliteta interakcija u organizaciji i konačno pravednost formalnih procedura.

Jedno od najvažnijih ograničenja provedenog istraživanja odnosi se na uzorak i način prikupljanja podataka. Ispitanici su heterogena skupina prema dobi, spolu, stupnju obrazovanja, duljini radnog staža u trenutnom poduzeću kao i duljini ukupnog radnog staža, što zasigurno otežava povezivanje varijabli organizacijske pravednosti u predikciji organizacijske odanosti.

Ono što je sljedeće važno jest to da je svim sudionicima naglašeno kako je upitnik anonimn i da će se rezultati interpretirati zbirno, no snaga anonimnosti narušena je načinom prikupljanja ispunjenih upitnika pošto su se isti vraćali s elektroničkih adresa. U ovakvim istraživanjima koja ispituju osjetljive teme, nije isključeno davanje socijalno poželjnih odgovora tako da iskrenost nije zajamčena. Također, bilo bi poželjno da se slična istraživanja u budućnosti provode na većem uzorku ispitanika, što bi ujedno omogućilo i da se u analizu uvrste i različiti osobni čimbenici koji zasigurno interferiraju s percepcijom pravednosti prilikom predviđanja ili utjecaja na organizacijsku odanost.

Nalazi ovoga istraživanja mogu biti od praktične koristi menadžerima i poslodavcima te važna smjernica u načinu ophođenja sa zaposlenicima. Očigledno je da je, kako bi osjećali želju za ostankom u organizaciji ili prema

njoj razvili osjećaj obveze, ljudima prije svega važno da su pravedno nagrađeni za vlastita ulaganja u organizaciju. Odnos nadređenog prema zaposlenicima također je bitan element u predviđanju odanosti. Međutim, distributivna pravednost je potencijalno ključni element kojeg treba uvažiti ukoliko želimo pridonijeti većoj afektivnoj i normativnoj odanosti zaposlenika.

7. ZAKLJUČAK

Rezultati istraživanja pokazali su da su kod ispitanika komponente pravednosti zaposlenika visoko pozitivno povezane, dok su komponente organizacijske odanosti nešto niže, ali također pozitivno i statistički povezane. Također, postoji veći broj vrlo niskih, ali statistički značajnih povezanosti između dimenzija percipirane organizacijske pravednosti i percipirane organizacijske odanosti. Rezultati indiciraju da je jedino distributivna pravednost statistički značajan prediktor dvije komponente organizacijske odanosti: afektivne i normativne. Zbog toga se percipirana pravednost u distribuciji nagrada izdvaja kao bitan način za potencijalne smjernice za motiviranje odanosti zaposlenika postojećoj radnoj organizaciji.

LITERATURA

Allen, N. J., Meyer, J. P. (1981.), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity, *Journal of Vocational Behavior*, (49), 3: 252-276.

Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990.), The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, (63), 1: 1-18.

Angle, H. L., Perry, J. L. (1981.), An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, (26) 1: 296-319.

Blau, G.J., Boal, K.B. (1987.), Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism, *Academy of Management Review*, (12) 2: 288-300.

Buchanan, B. (1974.), Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, (19) 4: 533-546.

Chang, E. (2002.), Distributive justice and organizational commitment revisited: Moderation by layoff in the case of Korean employees, *Human Resource Management*, (41) 2: 261-270.

Chughtai, A. A., Zafar, S. (2006.), Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers, *Applied H. R. M. Research*, (11) 1: 39-64.

Cohen, A. (1992.), Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis, *Journal of Organizational Behavior*, (13) 6: 539-558.

- Cohen-Charash, Y., Spector, P. E. (2001.), The role of justice in organizations: A meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (86) 2: 278-321.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., Gilliland, S. W. (2007.), The management of organizational justice, *Academy of Management Perspectives*, (21) 4: 34-48.
- Cropanzano, R., Goldman, B., Folger, R. (2003.), Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness, *Journal of Organizational Behavior*, 24(1): 1019-1024.
- DeConinck, J. B., Bachmann, D. (2007.), The impact of equity sensitivity and pay fairness on marketing managers' job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions, *The Marketing Management Journal*, 17(2): 134-141.
- DeConinck, J. B., 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(4): 333-350.
- Felfe, J., Yan, W. H. (2009.), The impact of workgroup commitment on organizational citizenship behaviour, absenteeism and turnover intention: the case of Germany and China, *Asia Pacific Business Review*, 15(3): 433-450.
- Fiala, B., Sindik, J. (2013.). Čimbenici zadovoljstva životom kod odgojiteljica predškolske djece. *Acta Iadertina*, 9: 1-14.
- Folger, R., Greenberg, J. (1985.), Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems, *Research in Personnel and Human Resources Management* 3(1): 141-183.
- Gellatly, I. R. (1995.), Individual and group determinants of employee absenteeism: test of a causal model, *Journal of Organizational Behavior*, 16(1): 469-485.
- Greenberg, J. (1990.), Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow, *Journal of Management*, 16(2): 399-432.
- Hendrix, W. H., Robbins, T., Miller, J., Summers, T. P. (1998.), Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover, *Journal of Social Behavior and Personality*, 13(4): 611-632.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., Miles, E. W. (1987.), A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct, *Academy of Management Review*, 12(2): 222-234.
- Jex, S. M., Britt, T. W. (2008.), *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*, 2nd ed., New York: John Wiley & Sons.
- Kanter, R. M. (1968.), Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities, *American Sociological Review*, 33(4): 499-517.
- Karim, J. (2009.), *Justice–turnover relationship: Commitment as a mediator*, Hyderabad: The ICFAI University press.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. A. (2005.), *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*, Cambridge: Harvard Business School Press.
- Kinjerski, V., Skrypnek, B. J. (2008.), The promise of spirit at work: Increasing job satisfaction and organizational commitment and reducing turnover and absenteeism in long-term care, *Journal of Gerontological Nursing*, 34(10): 17-25.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., Sapienza, H. J. (1995.), Building commitment, attachment and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice, *Academy of Management Journal*, 38(1): 60-84.
- Kumar, K., Bakhshi, A., Rani, E. (2009.), Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment, *International Journal of Business and Management*, 4(9): 145-154.

- Lee, H. R. (2000.), *An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry*, PhD Thesis, Blacksburg: Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Levy, P. E., Williams, J. R. (1998.), The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfaction and organizational commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 19(1): 53-65.
- Lew, T. Y. (2009.), The relationships between perceived organizational support, felt obligation, affective organizational commitment and turnover intention of academics working with private higher educational institutions in Malaysia, *European Journal of Social Sciences*, 9(1): 72-87.
- Li-Ping Tang, T., Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996.), Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment, *S.A.M Advanced Management Journal*, 61(3): 25-32.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, J. M., Sparrowe, R. T. (2003.), The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization, *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 609-625.
- Liljgren, M., Ekberg, K. (2009.), The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout, *Work*, 33(1): 43-51.
- Maslić-Seršić, D. (2000.), *Što je odanost i kako je možemo mjeriti*, Doktorska disertacija, Zagreb: Filozofski fakultet, Sveučilište u Zagrebu.
- Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990.), A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychology Bulletin*, 108(2): 171-194.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991.), A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993.), Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.
- Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001.), Commitment in the workplace: Toward a general model, *Human Resource Management Review*, 11(3): 299-326.
- Morris, J., Sherman, J. D. (1981.), Generalizability of an organizational commitment model, *Academy of Management Journal*, 24(3): 512-526.
- Mullins, L. J. (2008.), *Essentials of Organizational Behaviour*, 2nd ed., Harlow: Prentice Hall.
- Paterson, J. M., Green, A., Cary, J. (2002.), The measurement of organizational justice in organizational change programmes: A reliability, validity, and context sensitivity assessment, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4): 393-408.
- Pinder, C. C. (2008.), *Work motivation in organizational behavior*, New York: Psychology Press.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., Smith, F. J. (1976.), Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study, *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1): 87-98.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Boulian, P. V. (1973.), *Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians*, Irvine: University of California Graduate School of Administration.

- Randall, C. S., Mueller, C. W. (1995.), Extensions of justice theory: justice evaluations and employees' reactions in a natural setting, *Social Psychology Quarterly*, 58(3): 178-194.
- Reid, M. F., Allen, M. W., Riemenschneider, C. K., Armstrong, D. J. (2008.a), The role of mentoring and supervisor support for state IT employees' affective organizational commitment, *Review of Public Personnel Administration*, 28(1): 60-78.
- Reid, M. F., Riemenschneider, C. K., Allen, M. W., Armstrong, D. J. (2008.b), Information technology employees in State Government: A study of affective organizational commitment, job involvement, and job satisfaction, *The American Review of Public Administration*, 38(1): 41-61.
- Rezaiean, A., Givi, M. E., Givi, H. E., Nasrabadi, M. B. (2010.), The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: The mediating role of organizational commitment, satisfaction and trust, *Research Journal of Business Management*, 4(2): 112-120.
- Rifai, H. A. (2005.), A test of the relationships among perceptions of justice, job satisfaction, affective commitment and organizational citizenship behavior, *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7(2): 131- 154.
- Roberts, J. A., Coulson, K. R., Chonko, L. B. (1999.), Salesperson perceptions of equity and justice and their impact on organizational commitment and intent to turnover, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(1): 1-16.
- Scholl, R. W. (1981.), Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force, *Academy of Management Review*, 6(4): 589-599.
- Shore, L. M., Martin, H. J. (1989.), Job satisfaction and job commitment in relation to work performance and turnover intentions, *Human Relations*, 42(7): 625-638.
- Shore, L. M., Wayne, S. J. (1993.), Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 78(5): 774-780.
- Simons, T., Roberson, Q. (2003.), Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 88(3): 432-443.
- Somers, M. J. (1995.), Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects, *Journal of Organizational Behavior*, 16(1): 49-58.
- Steers, R. M. (1977.), Antecedents and outcomes of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 46-56.
- Turner, B. A., Chelladurai, P. (2005.), Organizational and occupational commitment, intention to leave, and perceived performance of intercollegiate coaches, *Journal of Sport Management*, 19(2): 193-211.
- Tyler, T. R. (1989.), The psychology of procedural justice: A test of the group-value model, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5): 830-838.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S. (2002.), Examining the construct of organizational justice: A meta analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors, *Journal of Business Ethics*, 38(3): 193-203.
- Yoon, J., Thye, S. R. (2002.), A dual process model of organizational commitment: Job satisfaction and organizational support, *Work and Occupations*, 29(1): 97-124.

Sanja Tvarog Malvić, univ. spec. oec., mag psych.

Psychologist
Social welfare centre, Čazma
E-mail: tvarogs@yahoo.com

Joško Sindik, Ph. D.

Research associate
Institute for Anthropological Research, Department of Mathematical Modelling and Biostatistics, Zagreb
E-mail: josko.sindik@inantro.hr

Jelena Šarac, mag. Anthropology and German studies

Research fellow
Institute for Anthropological Research, Department of Medical Anthropology, Zagreb
E-mail: jelena.sarac@inantro.hr

**PERCIEVED ORGANIZATIONAL JUSTICE AS A
DETERMINANT OF ORGANIZATIONAL
COMMITMENT**

Abstract

The purpose of this study was to explore the constructs of organizational commitment and organizational justice, as well as their relationship. This study investigated which component of organizational justice; distributive, procedural or interactional, is essential for the prediction of each component of organizational commitment, affective, instrumental and normative. Research was conducted on the sample of 101 participants, employed in different organizations. Data were collected by using standardized scales of organizational justice and organizational commitment. Hypotheses were tested by using Multiple Regression Analysis Method. The results indicate that only distributive justice is significant positive predictor of affective and normative commitment. It could be concluded that employees who perceived that rewards were allocated fairly reported higher levels of both affective and normative commitment to the organization.

Keywords: organizational commitment, organizational justice, prediction

JEL classification: M54