

Sveučilište u Zagrebu
Filozofski fakultet
Odsjek za psihologiju

**KAKO HRVATSKI ZAPOSLENICI REAGIRAJU NA KRŠENJE
PSIHOLOŠKOG UGOVORA? POVEZANOST SA STAVOVIMA PREMA
RADU I RADNIM PONAŠANJIMA**

Diplomski rad

Irena Gotvald

Mentor: Dr. sc. Maša Tonković Grabovac

Zagreb, 2015.

SADRŽAJ

UVOD	1
Psihološki ugovori	1
Kršenje psihološkog ugovora	4
Stavovi prema radu	5
Radno ponašanje	8
PROBLEMI I HIPOTEZE	11
METODOLOGIJA	12
Sudionici	12
Instrumenti	12
Postupak	15
REZULTATI	16
RASPRAVA	21
ZAKLJUČAK	27
REFERENCE	27

Prilog A: Distribucije ukupnih rezultata svih mjerenih varijabli

Kako hrvatski zaposlenici reagiraju na kršenje psihološkog ugovora? Povezanost sa stavovima prema radu i radnim ponašanjima

How do Croatian employees react to psychological contract breach? Relationship with attitudes toward work and work behaviors

SAŽETAK

Kršenje psihološkog ugovora odnosi se na zaposlenikovu percepciju da nije primio sve ono što mu je poslodavac eksplicitno ili implicitno obećao. Iako predstavlja koristan okvir za razumijevanje odnosa socijalne razmjene, u Hrvatskoj je još uvijek neistražen. Stoga smo u ovom istraživanju, koje je provedeno na prigodnom uzorku osoba zaposlenih u različitim hrvatskim organizacijama ($N=179$) i njihovim kolegama ($N=358$), pokušali ispitati postoje li sociodemografske razlike u percepciji kršenja psihološkog ugovora te ustanoviti kakav je odnos između percepcije kršenja psihološkog ugovora i nekih stavova prema radu i radnih ponašanja. Pokazalo se da stariji zaposlenici i oni s dužim radnim stažom percipiraju veće kršenje svog psihološkog ugovora. Pronađena je negativna povezanost između kršenja psihološkog ugovora i afektivne odanosti organizaciji, instrumentalnosti, kolektivnog samopoštovanja te uspješnosti u zadatku, no pozitivna s ponašanjima izvan radne uloge – nepoželjnim organizacijskim ponašanjem te odgovornim organizacijskim ponašanjem prema pojedincima. Suprotno očekivanjima, kršenje psihološkog ugovora i procjene radnih ponašanja od strane kolega nisu povezani.

Ključne riječi: kršenje psihološkog ugovora, stavovi prema radu, radna uspješnost, ponašanje izvan radne uloge, procjene drugih.

SUMMARY

Psychological contract breach refers to employee's perception that s/he has not received everything that his/her employer explicitly or implicitly promised. Although this is a useful framework for understanding a social exchange relationship, it still has not been researched in Croatia. Therefore, in this study, conducted on a convenience sample of employees from various Croatian organizations ($N=179$) and their colleagues ($N=358$), we tried to examine whether there were some sociodemographic differences in perception of psychological contract breach and to establish the relationship between perception of psychological contract breach and some attitudes toward work and work behaviors. Older employees and those with more years of service perceived more severe psychological contract breach. Negative correlation was found between psychological contract breach and affective commitment, instrumentality, collective self-esteem, and task performance/in-role behavior, but positive with extra-role behaviors – counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior directed toward individuals. Contrary to our expectations, psychological contract breach and work behaviors rated by employee's colleagues were not related.

Key words: psychological contract breach, attitudes toward work, job performance, extra-role behavior, other-ratings.

UVOD

Tijekom posljednjih nekoliko godina u Hrvatskoj, ali i u ostatku svijeta, vlada ekonomska kriza koja sa sobom donosi brojne promjene u različitim aspektima života ljudi. Možda najteže pogođeno područje je posao. Većina organizacija je prošla kroz restrukturiranje i došlo je do otpuštanja radne snage. Osim povećane stope nezaposlenosti, takve promjene imaju i ozbiljne posljedice na osobe koje su zadržale posao. Zaposlenici koji su navikli na sigurnost posla, pravednost plaće, održavanje određenog životnog standarda i mogućnost napredovanja unutar organizacije, sada su suočeni s različitim prijetnjama - od gubitka posla, dodatnog snižavanja plaća, oduzimanja beneficija, kao i strožeg nadgledanja od strane nadređenih. Sve navedeno dovodi do promjena u odnosu između zaposlenika i poslodavca, odnosno narušava temelje njihove međusobne socijalne razmjene (Coyle-Shapiro i Kessler, 2000). Istovremeno je porastao i interes za psihološki ugovor, koji je koristan teorijski okvir za proučavanje odnosa između zaposlenika i poslodavca.

Psihološki ugovori

Posljednjih godina objavljena su brojna istraživanja koja se bave temom psihološkog ugovora, no njegovo proučavanje počelo je puno ranije. Počeci razmatranja psihološkog ugovora nalaze se u radovima Argyrisa (1960; prema Coyle-Shapiro i Kessler, 2000), koji koristi termin psihološki radni ugovor kako bi opisao odnos i implicitni sporazum između grupe zaposlenika i njihovog nadređenog. Pritom smatra da se taj odnos može razvijati tako da radnici za visoku produktivnost i niski broj pritužbi dobivaju prihvatljivu naknadu i siguran posao, odnosno kroz razmjenu opipljivih, specifičnih i primarnih ekonomskih resursa. Nadalje Levinson, Price, Munden, Mandl i Solley (1962, prema Coyle-Shapiro i Kessler, 2000) definiraju ovaj koncept kao seriju obostranih očekivanja. Sve strane u odnosu ne moraju biti u potpunosti svjesne tih očekivanja, ali ona svejedno upravljaju njihovim odnosom. Levinson i sur. (1962, prema Coyle-Shapiro i Kessler, 2000) smatraju da očekivanja mogu nastati iz nesvjesnih motiva te jedna strana može biti nesvjesna vlastitih očekivanja, odnosno svjesna samo očekivanja druge strane, a sadržaj razmjene su opipljivi, ali i neopipljivi resursi, za razliku od Argyrisove konceptualizacije. Taylor i Tekleab (2004, prema Coyle-Shapiro i Parzefall, 2008) smatraju da su Levinson i suradnici (1962) doprinijeli

razvoju psihološkog ugovora na više načina. Dvije strane u ugovoru su individualni zaposlenik i organizacija koju predstavlja individualni menadžer, a sam ugovor pokriva kompleksna pitanja. Primjerice, neka očekivanja se dijele s brojnim drugim osobama, dok su neka više individualizirana, pa se očekivanja mogu razlikovati od vrlo općenitih do visoko specifičnih. Ugovor se može mijenjati kako se mijenjaju i očekivanja strana u odnosu, a izvor takvih promjena može biti u promjeni različitih okolnosti ili u potpunijem razumijevanju doprinosa druge strane. Schein (1965, prema Coyle-Shapiro i Kessler, 2000) doprinosi razvoju ovog koncepta iznoseći ideju da pojam psihološkog ugovora podrazumijeva da zaposlenik ima niz raznolikih očekivanja od organizacije i da organizacija ima niz raznolikih očekivanja od njega. Schein (1965, prema Coyle-Shapiro i Parzefall, 2008) svojom definicijom ističe slaganje između zaposlenika i organizacije u očekivanjima. Poklapanje očekivanja i njihovo ispunjenje su presudni za postizanje ishoda kao što su zadovoljstvo poslom, odanost i radni učinak.

Denise M. Rousseau 1989. godine objavljuje rad u kojem iznosi rekonceptualizaciju psihološkog ugovora i time potiče suvremena istraživanja, kao i razvoj teorije psihološkog ugovora (prema Coyle-Shapiro i Parzefall, 2008). Rousseau definira psihološki ugovor kao vjerovanja pojedinca o obostranim obavezama ili dužnostima koje postoje između njega i poslodavca. Obaveze proizlaze iz vjerovanja da postoji određeno obećanje, eksplicitno ili implicitno, te da je ispunjenje obećanih obaveza jedne strane zavisno od ispunjenja obaveza druge strane.

Teorija psihološkog ugovora svoje temelje ima u *teoriji socijalne razmjene i normi reciprociteta*. Blau (1964), za početak, ukazuje na razliku između klasične razmjene ekonomskih resursa i socijalne razmjene. Razmjena u ekonomskom smislu odnosi se na specificirane obaveze obje strane u razmjeni, između kojih postoji formalni ugovor kojim se osigurava ispunjavanje tih obaveza, a vrijeme predviđeno za razmjenu je ograničeno. Nasuprot tome, socijalna razmjena podrazumijeva nespecificirane obaveze, a jedna strana mora vjerovati drugoj da će primljena korist biti uzvraćena. Uzvratanje koristi povećava međusobno povjerenje te se na taj način facilitira nastavljanje pružanja koristi tijekom dužeg vremenskog okvira. Kao što iz toga proizlazi, teorija socijalne razmjene usmjerena je na proučavanje toga kako se odnosi socijalne razmjene izgrađuju kroz izazivanje osjećaja osobne dužnosti, zahvalnosti i povjerenja (Coyle-Shapiro i Parzefall, 2008). Ova teorija korisna je u primjeni na odnos

između zaposlenika i poslodavca upravo zato što je usmjerena na razmjenu kako ekonomskih, tako i *socijalno-emocionalnih resursa*. Također, govori i o zavisnosti akcija jedne strane i reakcija druge strane, to jest pridržavanju norme reciprociteta. Ova teorija predstavlja jednu od najutjecajnijih teorija za razumijevanje radnog ponašanja (Cropanzano i Mitchell, 2005). Važnost norme reciprociteta u razvoju odnosa socijalne razmjene leži u poticanju neprestanog ispunjavanja dužnosti i jačanju zaduženosti. Gouldner (1960, prema Coyle-Shapiro i Parzefall, 2008) navodi da reciprocitet kao norma predstavlja standard kojim se opisuje kako bi se netko trebao ponašati te oni koji prate tu normu su obvezani ponašati se recipročno. Zaključujući iz toga, smatra da je norma reciprociteta univerzalna i da osobe trebaju uzvratiti primljenu pomoć te ne nanijeti štetu onima koji su im prethodno pomogli. Prema Coyle-Shapiro i Parzefall (2008), teorija socijalne razmjene i teorija psihološkog ugovora dijele određene elemente, a najviše se slažu u viđenju odnosa kao razmjene opipljivih i neopipljivih resursa, koja je vođena normom reciprociteta. Isto tako, svaka strana u odnosu donosi cijeli set očekivanja/dužnosti koje će ispuniti kako bi uzvratili ono što prime. Definicija psiholoških ugovora koju nudi Rousseau vrlo je blizu teoriji socijalne razmjene, ali prisutne su i razlike. Dosta se slažu oko definiranja prirode razmjene, no razilaze se kada je u pitanju njen razvoj. Kod psiholoških ugovora, obaveze ili dužnosti proizlaze iz percepcije da je dano obećanje budućeg djelovanja, dok kod teorije socijalne razmjene nema jasnog objašnjenja njihovog nastajanja, jedino da su utemeljene na primljenoj koristi (Coyle-Shapiro i Parzefall, 2008). Rousseau (1989) vidi psihološke ugovore kao nešto različite od norme reciprociteta, koja je opisana kao univerzalna i prema kojoj ljudi pomažu onima koji su pomogli njima. Psihološki ugovor se razvija iz vrijednosti koju ljudi općenito daju reciprocitetu te je nečije vjerovanje u psihološki ugovor više od vezanja za socijalnu normu. To je vjerovanje da postoji obećanje budućeg uzvraćanja, da je ponuđen i prihvaćen određeni doprinos, te da postoji obaveza ostvarenja budućih doprinosa.

Jasno se vidi i da se koncept psihološkog ugovora koji nudi Rousseau (1989) razlikuje od ranih konceptualizacija. Glavne razlike između prethodno opisanih ranih konceptualizacija i njene rekonceptualizacije su u usmjeravanju s razine odnosa na individualnu razinu te u promjeni iz očekivanja u obaveze. Psihološki ugovor nastaje kada pojedinac percipira da njegovi doprinosi *obvezuju* organizaciju na reciprocitet i

obrnuto. Ono što prethodi razvoju psihološkog ugovora je vjerovanje da će doći do recipročnosti ili uzajamnog djelovanja, a ono što čini ugovor je pojedinačno vjerovanje u *obavezu reciprociteta*. Psihološki ugovor je percipirani nepisani ugovor koji ne mora biti zajednički objema stranama u odnosu (Morrison i Robinson, 1997). Zaposlenik i poslodavac se mogu razlikovati u percepciji sadržaja psihološkog ugovora i percepciji stupnja u kojemu je svaka strana doprinijela onoj drugoj, to jest ispunila svoj dio obaveze u razmjeni. Psihološki ugovor je *individualan* i može nastati implicitno, temeljeći se na pojedinačnoj interpretaciji djelovanja i događaja unutar organizacije. S prelaskom na razinu pojedinca, psihološki ugovor se može vidjeti kao *mentalni model razmjene* (Coyle-Shapiro i Parzefall, 2008). Prema tome, različite osobe zaposlene unutar iste organizacije na istom radnom mjestu u isto vrijeme, razvijaju različite interpretacije psihološkog ugovora.

Kršenje psihološkog ugovora

Psihološki ugovor su zaposlenikova vjerovanja o različitim eksplicitnim i implicitnim obećanjima koja mu je poslodavac dao zauzvrat za vrijeme i trud koje ulaže u organizaciju u kojoj je zaposlen (Rousseau, 1995). Ta obećanja mogu biti ispunjena ili prekršena, te tada govorimo o ispunjenju, odnosno kršenju psihološkog ugovora. Prema tome, kršenje psihološkog ugovora odnosi se na zaposlenikovu percepciju da nije primio sve ono što mu je bilo eksplicitno ili implicitno obećano od strane njegovog poslodavca (Morrison i Robinson, 1997). Većina današnjih istraživanja psihološkog ugovora posvećena je njegovom kršenju ili ispunjenju. Budući da se pokazalo da je *kršenje* psihološkog ugovora između zaposlenika i poslodavca praktički pravilo, a ne iznimka (Robinson, Kraatz i Rousseau, 1994; prema Agarwal i Bhargava, 2014), puno češće je predmet interesa. Uz to, kršenje psihološkog ugovora sa sobom donosi i brojne negativne posljedice. Prema Ahmedu i Muchiriju (2013), u prijašnjim istraživanjima pokazala se negativna povezanost sa zadovoljstvom poslom (Raja, Johns i Ntalianis, 2004; Zhao, Wayne, Glibowski i Bravo, 2007), namjerom ostanka u organizaciji (Turnley i Feldman, 1998, 1999, 2000), radnim učinkom (Johnson i O'Leary-Kelly, 2003), povjerenjem u organizaciju (Zhao i sur., 2007), odgovornim organizacijskim ponašanjem (Restubog, Bordia i Tang, 2007; Suazo i Stone-Romero, 2011; Suazo i sur., 2005) i odanosti zaposlenika (Lester, Turnley, Bloodgood i Bolino, 2002; Zhao i sur.,

2007), te pozitivna povezanost s nepoželjnim organizacijskim ponašanjima (Bordia, Restubog i Tang, 2008), apsentizmom i cinizmom (Johnson i O'Leary-Kelly, 2003), kao i negiranjem radnih dužnosti (Turnley i Feldman, 1998, 1999, 2000). Sukladno tome, meta-analiza 51 istraživanja pokazala je da je kršenje psihološkog ugovora povezano s različitim stavovima i ponašanjima zaposlenika (Zhao, Wayne, Glibowski i Bravo, 2007; prema Rigotti, 2009).

Vidimo da na temu kršenja psihološkog ugovora postoje već brojna istraživanja, no većina je rađena na američkim uzorcima te je prisutno pitanje generalizacije njihovih nalaza na druge kulture. Pritom nisu svi dosadašnji nalazi konzistentni i mnogi problemi ostaju, u određenoj mjeri, nerazjašnjeni. Stoga su potrebna daljnja istraživanja na raznolikim uzorcima, a u Hrvatskoj je kršenje psihološkog ugovora gotovo netaknuto područje. Pretraživanjem baza podataka dolazi se samo do prezentacije istraživanja Sušnja i Jakopec (2014), u kojem su pokazali pozitivnu povezanost ispunjenja psihološkog ugovora s percepcijom organizacijske pravednosti i pravednosti rukovoditelja, zadovoljstvom plaćom, nadređenim, mogućnostima napredovanja te povjerenjem u rukovodstvo. Upravo zbog nedostatka istraživanja na tu temu, naše istraživanje se bavi ispitivanjem kršenja psihološkog ugovora na hrvatskom uzorku, te njegovim odnosom s različitim ishodima. Kao ishodi kršenja psihološkog ugovora u ovom istraživanju uzeti su afektivna odanost organizaciji, instrumentalnost i kolektivno samopoštovanje kao stavovi prema radu, te radna ponašanja – uspješnost u zadatku, odgovorno organizacijsko ponašanje i nepoželjno organizacijsko ponašanje.

Stavovi prema radu

Postoji niz stavova koji opisuju prirodu odnosa zaposlenika prema radu i organizaciji u kojoj je zaposlen. Najčešće se govori o zadovoljstvu poslom, zaokupljenosti poslom, radnoj angažiranosti i organizacijskoj odanosti. Ovdje smo posvetili pažnju trima različitim stavovima prema radu – afektivnoj odanosti organizaciji, instrumentalnosti i kolektivnom samopoštovanju. Pretraživanjem postojeće literature, zaključili smo da navedeni stavovi, uz iznimku afektivne odanosti organizaciji, nisu dosad istraženi kao ishodi kršenja psihološkog ugovora.

Instrumentalnost

Teorije koje naglašavaju bitnu ulogu kognitivnih faktora u motivaciji za rad su VIE (valencije, instrumentalnosti i očekivanja) teorije, koje imaju svoj začetak u Vroomovoj teoriji očekivanja. Prema VIE teorijama temelj motiviranog ponašanja predstavljaju tri različite vrste uvjerenja – valencije, instrumentalnost i očekivanja (Banjoko, 2002, prema Nsofor, 2009). Valencija je afektivna orijentacija koju osobe imaju prema određenim ishodima, kao što su visoka plaća ili pohvala poslodavca. Instrumentalnost objašnjava valencije različitih ishoda te predstavlja uvjerenje o vjerojatnosti da jedan ishod vodi do drugog ishoda (Colquitt, 2001). Očekivanja se mogu definirati kao snaga uvjerenja u mogućnost određenog ishoda (Nsofor, 2009). Instrumentalnost je primjerice uvjerenje zaposlenika da su njegov trud na poslu ili visoka radna uspješnost povezani s povećanjem plaće ili pružanjem prilike za napredovanjem od strane poslodavca. Vidimo da se se i takvo uvjerenje temelji na socijalnoj razmjeni između zaposlenika i poslodavca. Zaposlenik percipira da su njegova ponašanja povezana s ponašanjima poslodavca te da će za uložene vlastite resurse dobiti od poslodavca nešto zauzvrat. Instrumentalnost je visoka kada zaposlenik jasno vidi da njegovo ponašanje dovodi do željenih ishoda. Prema tome se može pretpostaviti da će u situaciji kršenja psihološkog ugovora, kada zaposlenik ne dobiva ono što očekuje zauzvrat od poslodavca ili kada percipira da poslodavčeva *obećanja* nisu adekvatno ispunjena, instrumentalnost biti snižena.

Odanost organizaciji

Odanost organizaciji podrazumijeva prihvaćanje organizacijskih vrijednosti i vjerovanje u njih, izraženu želju za ostankom u organizaciji te iskazivanje truda u svrhu ostvarivanja organizacijskih ciljeva (Meyer, Allen i Smith, 1993). Odanost je psihološko stanje koje se može razvijati retrospektivno, kao opravdanje za trenutne akcije, ili prospektivno, primjerice bazirano na percepciji sadašnjih ili budućih radnih uvjeta unutar organizacije (Meyer i Allen, 1997, prema Maslić-Seršić, 1999). Meyer i Allen (1990, prema Maslić-Seršić, 1999) razvijaju trokomponentni model odanosti, u kojemu se odanost sastoji od afektivne, instrumentalne i normativne komponente. Prema tom modelu, zaposlenik istovremeno doživljava odanost organizaciji koja se temelji na emocionalnoj privrženosti (afektivna odanost), osjećaju dužnosti prema

organizaciji (normativna odanost) i percepciji troškova napuštanja organizacije (instrumentalna odanost). Istraživači najviše pažnje posvećuju afektivnoj odanosti, s kojom su najviše povezani različiti stavovi i ponašanja. Afektivna odanost je snaga zaposlenikove privrženosti, ali i identifikacije s organizacijom i uključenosti u nju (Meyer, Irving i Allen, 1998, prema Antonaki i Trivellas, 2014). Meta-analiza istraživanja koja su se bavila utvrđivanjem posljedica odanosti pokazala je da su povezanosti afektivne odanosti s radnom uspješnosti, zadovoljstvom poslom, namjerom napuštanja organizacije i fluktuacijom više u odnosu na instrumentalnu i normativnu odanost (Cooper-Hakim i Viswesvaran, 2005). Prema Antonaki i Trivellas (2014), više istraživača usmjerilo se na povezanost psihološkog ugovora i zaposlenikove odanosti (Rousseau, 1989; Coyle-Shapiro i Kessler, 2000), smatrajući da ona utječe na zaposlenikova vjerovanja u vezi njegovog odnosa s organizacijom. Kada se stvori pozitivna percepcija poslodavca, zaposlenici su odaniji, a iz toga proizlazi i njihova spremnost na preuzimanje radnih zadataka i radnih uloga te izbjegavanje negativnih ponašanja, primjerice izostajanja s posla, namjere napuštanja organizacije i slabog radnog učinka (Schalk i Roe, 2007, prema Antonaki i Trivellas, 2014). Kada se stvori negativna percepcija, što kršenje psihološkog ugovora jest, kod zaposlenika može doći do porasta nezadovoljstva te smanjenja povjerenja prema poslodavcu i identifikacije s organizacijom kako bi se povratila ravnoteža odnosa između zaposlenika i poslodavca (Robinson, 1996; Robinson i Rousseau, 1994, prema Antonaki i Trivellas, 2014).

Kolektivno samopoštovanje

Prema Colquittu (2001), kolektivno samopoštovanje je noviji konstrukt koji ima korijene u teoriji socijalnog identiteta (Tajfel i Turner, 1979), a odnosi se na to kako osoba vidi sebe kao člana grupe kojoj pripada (Luhtanen i Crocker, 1992). Kolektivno samopoštovanje zahvaća stupanj u kojem osoba osjeća da je cijenjena u kolektivu, odnosno grupi ili organizaciji kojoj pripada (Colquitt, 2001). Uzevši u obzir činjenicu da zaposlenik za uloženo ne dobiva ono što očekuje od poslodavca zauzvrat, odnosno da mu nisu održana sva dana obećanja, kršenje psihološkog ugovora zaposleniku bi moglo biti jedan od pokazatelja nedovoljnog vrednovanja od strane poslodavca ili organizacije.

Radno ponašanje

Radno ponašanje je jedan od najvažnijih i najviše istraživanih konstrukata u organizacijskoj psihologiji. Prema Dalal (2005) radnu uspješnost, uz uspjeh u radnim zadacima, definiraju i neki drugi aspekti kao što su odgovorno organizacijsko ponašanje (OOP) i nepoželjno organizacijsko ponašanje (NOP). Pri tome se ona dijele na ponašanja unutar radne uloge – uspješnost u zadatku, te na pozitivna ili negativna ponašanja izvan radne uloge, koja se tako nazivaju jer nadilaze zahtjeve koji su postavljeni zaposleniku (Spector, Bauer i Fox, 2010). Budući da se kao veliki nedostatak postojećih istraživanja kršenja psihološkog ugovora ističe korištenje isključivo samoprocjena, odlučili smo u ovo istraživanje uključiti i procjene radnog ponašanja od strane dvoje kolega.

Uspješnost u zadatku

Ponašanja unutar radne uloge definiraju se kao dimenzija uspješnosti koja je potrebna ili očekivana za izvršavanje osnovnih radnih dužnosti (Zhu, 2013; prema Qureshi, Ashfaq, Hassan i Imdadullah, 2015). Prema Qureshi i sur. (2015), Katz i Kahn (1978) su ranije definirali ponašanja unutar radne uloge na sličan način, kao ona ponašanja koja su definirana i određena kao dio zaposlenikovog posla. Prema Williamsu i Andersonu (1991), ponašanja unutar radne uloge ili uspješnost u radnim zadacima su ona ponašanja koja su povezana s ostvarenjem odgovornog rada. Takva ponašanja uključuju izvršavanje glavnih dužnosti koje su u opisu posla, uspješno obavljanje dodijeljenih zadataka, izvršavanje zadataka koji se očekuju od zaposlenika, odnosno postizanje učinka koji je neophodan za određeni posao, a evaluacija tih ponašanja koristi se kao temelj sustava nagrađivanja u organizacijama (Qureshi i sur., 2015). Nekoliko istraživanja je pokazalo negativnu povezanost kršenja psihološkog ugovora i radne uspješnosti (Tumley i sur., 2003; Zhao i sur., 2007, prema Bal, Chiaburu i Jansen, 2010). U skladu s normom reciprociteta, kada poslodavci ne ispune svoja obećanja i dužnosti, zaposlenici mogu uzvratiti smanjivanjem svog doprinosa i truda, odnosno snižavanjem radne uspješnosti (Bal, Chiaburu i Jansen, 2010). Kao što je ranije opisano, teorija socijalne razmjene je pristup koji omogućava razumijevanje zaposlenikovih reakcija na kršenje psihološkog ugovora. Do njega dolazi kada zaposlenici percipiraju da postoji razlika između onoga što im je obećano i onoga što su

dobili, a ta razlika stvara nejednakost u odnosu zaposlenik-poslodavac. Kada zaposlenici percipiraju da su oni ispunili svoje dužnosti, a organizacija nije adekvatno uzvratila, skloni su uspostavljanju ponovne ravnoteže u svom odnosu (Rousseau, 1995). Prema Turnley, Bolino, Lester i Bloodgood (2003), način na koji to mogu napraviti je upravo zaposlenikovo smanjivanje truda. Na isti način se objašnjavaju i nalazi vezani za odgovorno organizacijsko ponašanje.

Odgovorno organizacijsko ponašanje (OOP)

Odgovorno organizacijsko ponašanje 1988. godine Organ je definirao kao diskrecijska individualna ponašanja koja nisu izravno ili eksplicitno priznata u formalnom sustavu nagrađivanja, a koja potpomažu učinkovito funkcioniranje organizacije. Dakle, to su ponašanja koja nisu nametnuta radnom ulogom te nisu zadana u opisu posla, nego zaposlenici sami odlučuju o upuštanju u njih. Neki od primjera OOP-a su pomaganje kolegi koji ima previše posla, prenošenje svog znanja kolegi, slušanje njegovih osobnih problema te dobrovoljno javljanje za dodatne radne zadatke. Postojala su određena neslaganja oko definicije i taksonomije OOP-a između različitih istraživača. Organ (1988) dijeli OOP na pet dimenzija - *altruizam* koji se odnosi na pomaganje drugima, *savjesnost* koja se odnosi na obavljanje dužnosti iznad minimalnih zahtjeva organizacije, *uslužnost* koja se odnosi na ponašanja usmjerena na izbjegavanje budućih problema s kolegama, „*sportski duh*“ koji se odnosi na toleriranje neugodnosti i izbjegavanje prigovaranja i *predanost* koja se odnosi na sudjelovanje u upravljanju organizacijom i praćenje bitnih informacija o organizaciji (Jafri, 2012). Uzevši u obzir da dimenzije kovariraju i kako bi taksonomija bila jasnija, Spitzmuller, Dyne i Ilies (2008) su napravili podjelu na odgovorno organizacijsko ponašanje usmjereno na pojedince (npr. altruizam) i odgovorno organizacijsko ponašanje usmjereno na organizaciju (npr. savjesnost). Iz toga proizlazi da takva podjela nije različita od Organove podjele, nego je prati. 1997. godine Organ je izmijenio definiciju OOP-a, te ga opisuje kao ponašanje koje može doprinijeti održavanju i poboljšavanju socijalnog i psihološkog konteksta rada podržavajući uspješnost u obavljanju radnih zadataka. Zaposlenici se mogu angažirati u OOP kako bi uzvratili svojoj organizaciji za pravedan tretman ili je nagradili, a ukoliko im poslodavci ne pruže adekvatan tretman, takva ponašanja mogu biti uskraćena (Robinson i Morrison, 1995). Istraživači smatraju da je

teorija socijalne razmjene vrlo bitna za razumijevanje OOP, budući da postoje različita situacijska ograničenja koja ne dopuštaju zaposleniku da odgovori na poslodavčeve postupke smanjivanjem uspješnosti u zadatku (Turnley i Feldman, 1999, prema Coyle-Shapiro, 2002). Upravo zbog toga što ima znatno manje reperkusije nego uspješnost u zadatku, OOP može biti prvo smanjeno kao odgovor na kršenje psihološkog ugovora (Coyle-Shapiro, 2002). Bitno je ustanoviti i je li kršenje psihološkog ugovora povezano i s odgovornim organizacijskim ponašanjem usmjerenim na druge pojedince i prema organizaciji (Turnley i sur., 2003).

Nepoželjno organizacijsko ponašanje (NOP)

Iz opisa OOP zaključuje se da takvo ponašanje doprinosi organizaciji i povećava njenu produktivnost, a nasuprot tome NOP šteti organizaciji i smanjuje njezinu produktivnost. NOP se može definirati kao namjerno ponašanje kojim se krše organizacijske norme i koje može biti prijetnja dobrobiti organizacije i/ili njenih članova, a javlja se u oblicima kao što su krađe, kašnjenje na posao ili zlouporaba alkohola na radnom mjestu (Robinson i Bennet, 1995). Kao i kod OOP, postoje različite podjele NOP-a. Prema Robinson i Bennett (1995), razlikujemo interpersonalnu devijantnost te organizacijsku devijantnost. Takvu podjelu prihvaćaju i Fox i Spector (1999) razlikujući NOP usmjereno prema pojedincima (NOP-P) i NOP usmjereno prema organizaciji (NOP-O). Dva prijašnja istraživanja su pronašla da je kršenje psihološkog ugovora povezano s NOP prema organizaciji i NOP prema pojedincima (Bordia i sur., 2008; Restubog i sur., 2007; prema Jensen, Opland i Ryan, 2009), no smatra se da je utjecaj kršenja psihološkog ugovora na NOP još nedovoljno istražen (Zhao i sur., 2007; prema Jensen, Opland i Ryan, 2009). Kršenje psihološkog ugovora predstavlja neravnotežu u odnosu između zaposlenika i poslodavca, te se smatra da zaposlenikov odgovor na takvu neravnotežu kroz angažiranje u nepoželjnim ponašanjima ima za cilj vraćanje ravnoteže ili jednakosti u odnos.

PROBLEMI I HIPOTEZE

Cilj ovog istraživanja je ispitati razlikuju li se zaposlenici u percepciji kršenja psihološkog ugovora ovisno o sociodemografskim karakteristikama te ustanoviti kakav je odnos između percepcije kršenja psihološkog ugovora i stavova prema radu te radnih ponašanja. Sukladno cilju, formulirali smo tri problema i uzevši u obzir teoriju psihološkog ugovora i prijašnje nalaze istraživanja, postavili smo hipoteze.

Problem 1. Postoje li razlike u percepciji kršenja psihološkog ugovora između različitih sociodemografskih grupa, odnosno povezanost percepcije kršenja psihološkog ugovora s nekim sociodemografskim karakteristikama zaposlenika?

Hipoteza 1. Ne postoje statistički značajne razlike u rezultatu na mjeri kršenja psihološkog ugovora između različitih sociodemografskih grupa, odnosno ne postoji povezanost između rezultata na mjeri kršenja psihološkog ugovora i nekih sociodemografskih karakteristika. Budući da ne postoji dovoljno stranih istraživanja koja su ispitivala navedeni problem te da dosad nema podataka o kršenju psihološkog ugovora na hrvatskom uzorku, odlučili smo ostati pri nul-hipotezi.

Problem 2. Postoji li povezanost percepcije kršenja psihološkog ugovora sa stavovima prema radu – afektivnom odanosti organizaciji, instrumentalnosti i kolektivnim samopoštovanjem?

Hipoteza 2. Rezultat na mjeri kršenja psihološkog ugovora negativno će korelirati s rezultatima na mjerama afektivne odanosti organizaciji, instrumentalnosti i kolektivnog samopoštovanja.

Problem 3. Postoji li povezanost percepcije kršenja psihološkog ugovora s radnim ponašanjima – uspješnosti u zadatku, odgovornim i nepoželjnim organizacijskim ponašanjem?

Hipoteza 3. a) Rezultat na mjeri kršenja psihološkog ugovora negativno će korelirati sa samoprocjenama na mjerama uspješnosti u zadatku i odgovornog organizacijskog ponašanja te pozitivno na mjeri nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

Hipoteza 3. b) Rezultat na mjeri kršenja psihološkog ugovora negativno će korelirati s procjenama dvoje kolega na mjerama uspješnosti u zadatku i odgovornog organizacijskog ponašanja te pozitivno na mjeri nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

METODOLOGIJA

Sudionici

Podaci su prikupljeni na prigodnom uzorku od ukupno 202 sudionika. Radna ponašanja svakog sudionika trebalo je procijeniti dvoje kolega i poslati procjene poštom. Stiglo je 375 procjena, što znači da je odaziv procjenjivača bio 93%. Za potrebe ovog rada, iz uzorka su izbačeni sudionici za koje nisu postojale obje procjene od strane kolega. Konačan broj sudionika u našem uzorku iznosi 179, a procjene su prikupljene na 358 kolega. Sudionici su zaposleni u različitim hrvatskim organizacijama. Od 179 sudionika ukupno je bilo 50.8% muškaraca i 49.2% žena. Prosječna dob sudionika je 37 godina i 10 mjeseci ($SD=10.9$). 46.9% sudionika je srednje stručne spreme, 11.2% više stručne spreme, 37.4% visoke stručne spreme, a 4.5% ima magisterij ili doktorat. Prema razini radnog mjesta, 45.3% sudionika su radnici bez podređenih, 36.3% stručnjaci ili specijalisti, a 16.8% je na rukovodećoj poziciji. Ukupan radni staž u prosjeku im je 14 godina i 8 mjeseci ($SD=10.8$), radni staž kod trenutnog poslodavca je u prosjeku 10 godina i 6 mjeseci ($SD=10.0$), a prosječni radni staž na trenutnom radnom mjestu je 7 godina i 6 mjeseci ($SD=8.5$). Od 358 procjenjivača, 41.7% je muškaraca i 58.3% žena. Prosječna dob im je 39 godina i 2 mjeseca ($SD=9.4$). Što se tiče odnosa između sudionika i procjenjivača, 7.6% procjenjivača je podređena osoba sudioniku kojeg procjenjuje, 81.3% su im kolege/suradnici te 10.9% nadređene osobe. U prosjeku, procjenjivači rade sa sudionicima tri do pet godina, u kontaktu su svakodnevno, a svoj uvid u radna ponašanja sudionika procjenjuju sa 6 na ljestvici od 1 (jako slab) do 7 (izrazito dobar).

Instrumenti

Sudionici su ispunili *Upitnik općih podataka*, *Upitnik kršenja psihološkog ugovora*, *Upitnik stavova prema radu*, *Upitnik uspješnosti u zadatku*, *Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja* i *Upitnik nepoželjnog organizacijskog ponašanja*. Procjenjivači su ispunili *Upitnik općih podataka* te su procijenili ponašanje sudionika *Upitnikom uspješnosti u zadatku*, *Upitnikom odgovornog organizacijskog ponašanja* i *Upitnikom nepoželjnog organizacijskog ponašanja*.

Upitnik općih podataka za sudionike sadržavao je biografska pitanja o spolu, dobi, stručnoj spremi, radnom stažu (ukupnom, kod trenutnog poslodavca i na trenutnom radnom mjestu), razini radnog mjesta, vrsti i veličini tvrtke u kojoj su sudionici zaposleni te vrsti radnog ugovora. *Upitnikom općih podataka* za procjenjivače ispitani su dob, spol i radni staž procjenjivača, odnos sa sudionikom kojeg procjenjuju, duljina tog odnosa, kontakt i uvid u ponašanje sudionika.

Upitnik kršenja psihološkog ugovora (Robinson i Morrison, 2000) ima pet tvrdnji, a zadatak sudionika je procijeniti na ljestvici od 1 do 5 koliko se slažu s pojedinom tvrdnjom. Pritom stupnjevi na ljestvici imaju sljedeće značenje: 1 – uopće se ne slažem, 2 – uglavnom se ne slažem, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – uglavnom se slažem i 5 – potpuno se slažem. Ovo je globalna mjera kršenja psihološkog ugovora i u skladu s postojećim konceptualizacijama kršenja psihološkog ugovora predstavlja kompletnu evaluaciju toga u kolikoj je mjeri psihološki ugovor ispunjen ili prekršen. Primjeri čestica su: „Moj poslodavac je prekršio mnoga obećanja koja mi je dao premda sam ja održao/la svoj dio dogovora“ i „Imam osjećaj da je moj poslodavac uspio ispuniti obećanja koja mi je dao kada me zaposlio“ (obrnuto se boduje). Rezultat na upitniku je formiran kao aritmetička sredina procjena svih čestica upitnika. Teorijski raspon rezultata može biti između 1 i 5, pri čemu veći rezultat ukazuje na veće kršenje psihološkog ugovora. Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije izračunata Cronbachovim alpha koeficijentom u istraživanju Robinson i Morrison (2000) iznosi $\alpha = .92$, a u našem istraživanju $\alpha = .91$.

Upitnik stavova prema radu sastoji se od tri ljestvice – instrumentalnost, afektivna odanost organizaciji i kolektivno samopoštovanje, a preuzet je od Colquitta (2001). Za sve tri ljestvice odgovori su ponuđeni na ljestvici od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (potpuno se slažem). Ukupno se sastoji od osam čestica, dvije čestice za instrumentalnost i po tri čestice za afektivnu odanost i kolektivno samopoštovanje. Primjeri čestica za pojedine skale su: „Vidim jasnu vezu između svog učinka i nagrada koje dobivam“ (instrumentalnost), „Osjećam se emocionalno privrženo ovoj organizaciji“ (afektivna odanost) i „Moja organizacija cijeni moju ulogu“ (kolektivno samopoštovanje). Rezultat na svakoj ljestvici je formiran kao aritmetička sredina procjena svih čestica te ljestvice. Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije izračunata

Cronbachovim alpha koeficijentima u istraživanju Millera, Konopaske i Byrne (2012) iznosi $\alpha = .93$ (instrumentalnost), $\alpha = .89$ (afektivna odanost) i $\alpha = .79$ (kolektivno samopoštovanje). Cronbachovi alpha koeficijenti dobiveni u našem istraživanju su $\alpha = .86$ (instrumentalnost), $\alpha = .80$ (afektivna odanost) i $\alpha = .77$ (kolektivno samopoštovanje).

Upitnik uspješnosti u zadatku (Task performance/in-role behavior; Williams i Anderson, 1991) sastoji se od sedam čestica, a sudionici na ljestvici od 1 do 5 procjenjuju svoje slaganje s tvrdnjama koje opisuju kako su se ponašali na svom poslu u posljednjih godinu dana. Primjer čestice je „Obavljao/la sam zadatke koji se od mene očekuju“. Rezultat se računa kao aritmetička sredina procjena svih čestica upitnika. Prema Lee, Chaudry i Tekleab (2014), pouzdanost tipa unutarnje konzistencije iznosi $\alpha = .81$, a ista vrijednost Cronbachovog alpha koeficijenta dobivena je i u ovom istraživanju.

Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja (OCB-C; Fox i sur., 2012) u originalnoj verziji ima 42 čestice, a zatim je broj čestica smanjen na 36 te naposljetku na 20 čestica, koje su korištene u ovom istraživanju. Ima dvije podljestvice od po deset čestica – OOP usmjereno prema organizaciji i OOP usmjereno prema pojedincima. Pomoću ovog upitnika mjeri se učestalost upuštanja u OOP, a sudionici procjenjuju učestalost svog ponašanja na ljestvici od 1 do 5. Pri tome su značenja: 1 - nikad, 2 - jednom ili dvaput, 3 - jednom ili dvaput mjesečno, 4 - jednom ili dvaput tjedno i 5 - svaki dan. Ako sudionici zbog prirode posla ili nekog drugog razloga nisu bili u prilici ponašati se na opisani način, imali su ponudenu i opciju 0 – nikad nisam bio/bila u prilici tako se ponašati, a u obradi rezultata sve takve odgovore smo rekodirali u 1. Ukupan rezultat je aritmetička sredina odgovora na sve čestice, a može se formirati i za podljestvice. Primjer OOP usmjerenog prema organizaciji je „Predložio/la sam kako poboljšati radnu okolinu“, a OOP usmjerenog prema pojedincima „Pomogao/la sam kolegi koji je imao previše posla“. Fox i sur. (2012) izvještavaju o Cronbachovim alpha koeficijentima $\alpha = .89$ i $\alpha = .94$, što je u skladu s pouzdanosti koju smo mi dobili ($\alpha = .89$).

Upitnik nepoželjnog organizacijskog ponašanja (CWB-C; Spector i sur., 2006) sastoji se od 33 čestice iz originalne verzije od 45 čestica, a ispuštene su one čestice koje nisu

svrstane u neku od pet kategorija nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Sudionici na ljestvici od 1 (nikad) do 5 (svaki dan) procjenjuju koliko se često upuštaju u određena ponašanja. I na ovom upitniku im je ponuđena opcija 0 – nikad nisam bio/bila u prilici tako se ponašati, a u obradi rezultata sve takve odgovore smo rekodirali u 1. Spector i sur. (2006) nude tri različita načina formiranja rezultata: ukupan rezultat kao aritmetička sredina svih odgovora, NOP usmjereno na organizaciju i NOP usmjereno na pojedince, rezultat na svakoj od pet kategorija (devijacija učinka, krađa, sabotaza, povlačenje, zlostavljanje). Podaci o unutarnjoj konzistenciji dostupni su iz 3 kombinirana uzorka (Spector i sur., 2006) te je dobiven Cronbach alpha koeficijent za ukupan rezultat $\alpha = .90$, a na našem uzorku on iznosi $\alpha = .91$.

Postupak

Istraživanje je provedeno u sklopu istraživačkog projekta „Istraživanje implicitne ličnosti i radnog ponašanja“, tijekom ožujka 2015. godine. Provodilo ga je 10 absolventata psihologije, a zadatak svakog studenta bio je pronaći 20 zaposlenih osoba koje udovoljavaju zadanim uvjetima. Osobe su morale biti zaposlene minimalno godinu dana unutar iste organizacije, na barem pola radnog vremena, morale su imati barem dvoje kolega i nisu smjele biti na najvišoj poziciji, odnosno morale su imati nadređenu osobu. Testiranje se provodilo individualno, a sudionici su ispunjavali različite upitnike tipa papir-olovka. Uz instrumente korištene za naše istraživanje, ispunjavali su i druge upitnike ličnosti. Sam postupak je trajao u prosjeku oko 45 minuta, testiranje je bilo anonimno te dobrovoljno, a pri početku testiranja sudionici su potpisali pristanak za sudjelovanje i dobili detaljnu opću uputu. Svaki instrument je imao zasebnu uputu za rješavanje te ljestvicu s definiranim značenjem odgovora. Svaki sudionik trebao je zamoliti dvoje kolega da ih procijene, neovisno jedno od drugoga. Procjenjivači su dobili kuverte s uputom i upitnicima za procjenu, a na svakoj kuverti su se nalazile markica i adresa Filozofskog fakulteta u Zagrebu. Njihov zadatak bio je ispuniti procjenu i ubaciti kuvertu u poštanski sandučić.

REZULTATI

U Tablici 1 prikazana je deskriptivna analiza varijabli koje su mjerene na sudionicima putem samoprocjena i procjenama njihovih kolega. Ukupni rezultati na ljestvicama kod procjenjivača su formirani kao prosječne vrijednosti odgovora oba procjenjivača. Usporedbom vrijednosti dobivenih samoprocjenama i procjenama, primjećuje se da kolege za uspješnost u zadatku i učestalost odgovornih organizacijskih ponašanja daju malo više procjene nego sudionici, dok nepoželjna organizacijska ponašanja procjenjuju nešto manje učestalima u odnosu na sudionike. Za učestalost OOP-a prema organizaciji i pojedincima, kao i NOP-a prema organizaciji i pojedincima, dobivene su vrlo slične prosječne vrijednosti.

Tablica 1
Deskriptivna statistika mjerenih varijabli, $N = 179$.

Varijabla	SAMOPROCJENE				PROCJENE			
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
1. Kršenje psihološkog ugovora	2.58	.949	1.00	5.00				
2. Instrumentalnost	2.58	1.102	1.00	5.00				
3. Afektivna odanost	3.16	.985	1.00	5.00				
4. Kolektivno samopoštovanje	3.04	.884	1.00	5.00				
5. Uspješnost u zadatku	4.47	.455	2.86	5.00	4.60	.395	3.00	5.00
6. OOP	3.14	.650	1.40	4.60	3.30	.636	1.48	4.80
7. OOP - O	3.13	.740	1.57	5.00	3.28	.696	1.64	5.00
8. OOP - P	3.27	.677	1.33	4.83	3.39	.704	1.17	5.00
9. NOP	1.21	.199	1.00	1.94	1.15	.221	1.00	2.77
10. NOP - O	1.25	.249	1.00	2.40	1.16	.221	1.00	2.70
11. NOP - P	1.18	.214	1.00	2.18	1.15	.253	1.00	2.82

Legenda: *M* – aritmetička sredina; *SD* – standardna devijacija; *Min* – minimalna vrijednost raspona ukupnih rezultata; *Max* – maksimalna vrijednost raspona ukupnih rezultata; OOP – odgovorno organizacijsko ponašanje; OOP-O – odgovorno organizacijsko ponašanje prema organizaciji; OOP-P – odgovorno organizacijsko ponašanje prema pojedincima; NOP – nepoželjno organizacijsko ponašanje; NOP-O – nepoželjno organizacijsko ponašanje prema organizaciji; NOP-P – nepoželjno organizacijsko ponašanje prema pojedincima.

Za provjeru normaliteta distribucija rezultata svih varijabli mjerenih u ovom istraživanju, proveden je Kolmogorov-Smirnovljev test, kojim se pokazalo značajno odstupanje dobivene distribucije od normalne za sve korištene mjere osim OOP. U ovom istraživanju su ipak korištene parametrijske analize, budući da nalazi Monte Carlo studije upućuju na to da je korištenje parametrijskih analiza neprimjereno samo ako je distribucija znatno narušena (Aron, Aron i Coups, 2013).

Kako bismo provjerali koliko je slaganje između dvoje procjenjivača te koliko je slaganje između samoprocjena i procjena, izračunali smo Pearsonove koeficijente korelacije, koji su prikazani u Tablici 2. Povezanosti između samoprocjena i procjena su značajne, od niskih do umjerenih. Najniže slaganje između sudionika i njihovih kolega dobiveno je u procjeni uspješnosti u zadatku ($r=.17$, $p<.05$). Najviše slaganje između sudionika i procjenjivača pokazalo se kod odgovornih organizacijskih ponašanja, posebno OOP usmjerenog prema organizaciji ($r=.41$, $p<.01$). Možemo vidjeti i da su povezanosti procjena dvoje procjenjivača niskih vrijednosti, no sve su značajne.

Tablica 2
Prikaz Pearsonovih koeficijenata korelacije između samoprocjena i procjena radnog ponašanja te između procjena prvog i drugog procjenjivača, $N=179$.

Varijabla	<i>Povezanost samoprocjena i procjena</i>	<i>Povezanost između 2 procjene</i>
1. Uspješnost u zadatku	.17*	.26**
2. OOP	.37**	.31**
3. OOP - O	.41**	.28**
4. OOP - P	.33**	.33**
5. NOP	.30**	.23**
6. NOP - O	.24**	.24**
7. NOP - P	.35**	.25**

Legenda: * $p<.05$; ** $p<.01$; r – Pearsonov koeficijent korelacije.

Kako bismo odgovorili na prvi postavljeni problem, odnosno provjerali postoji li razlika u percepciji kršenja psihološkog ugovora između različitih sociodemografskih skupina kojima sudionici pripadaju, provedeni su t-testovi za nezavisne uzorke te jednosmjernu analizu varijance. T-testom nije dobivena statistički značajna razlika

između muškaraca i žena u rezultatu na *Upitniku kršenja psihološkog ugovora* ($t=-.384$, $df=177$, $p>.05$). Ovisno o stručnoj spremi, nema razlike u percepciji kršenja psihološkog ugovora ($t=1.144$, $df=177$, $p>.05$). Isto tako, nije pronađena niti razlika ovisno o sektoru rada ($t=.318$, $df=176$, $p>.05$), veličini tvrtke u kojoj su sudionici zaposleni ($F(2, 173) = .332$, $p>.05$), razini njihovog radnog mjesta ($F(2, 173) = 1.983$, $p>.05$) te vrsti njihovog radnog ugovora ($t=1.154$, $df=162$, $p>.05$).

Izračunali smo Pearsonove koeficijente korelacije između rezultata na mjeri kršenja psihološkog ugovora i nekih sociodemografskih karakteristika zaposlenika, te smo dobili sljedeće rezultate. Postoji značajna niska pozitivna povezanost između percepcije kršenja psihološkog ugovora i dobi ($r=.15$, $p<.05$) te radnog staža u godinama – ukupnog ($r=.20$, $p<.01$), kod trenutnog poslodavca ($r=.20$, $p<.01$) i na trenutnom radnom mjestu ($r=.15$, $p<.05$). Što su zaposlenici stariji i što je njihov radni staž duži, percipiraju veće kršenje psihološkog ugovora koji imaju sa svojim poslodavcem.

Da bismo odgovorili na drugi i treći problem, izračunali smo koeficijente korelacije između rezultata na mjeri kršenja psihološkog ugovora te mjera stavova prema radu i radnih ponašanja. Sve dobivene korelacije prikazane su u Tablici 3. Kao što je vidljivo u Tablici 3, potvrđena je druga hipoteza, odnosno postoji statistički značajna umjerena negativna povezanost percepcije kršenja psihološkog ugovora s mjerenim stavovima prema radu – instrumentalnosti, afektivnom odanosti organizaciji i kolektivnim samopoštovanjem. Dakle, što je veća percepcija kršenja psihološkog ugovora između zaposlenika i poslodavca, to su niže zaposlenikova razina instrumentalnosti, afektivne odanosti organizaciji i kolektivnog samopoštovanja.

U hipotezi 3. a) pretpostavili smo povezanost između rezultata na mjeri kršenja psihološkog ugovora i rezultata na mjerama radnih ponašanja koji su dobiveni samoprocjenama. Hipoteza je djelomično potvrđena. Postoji značajna niska negativna povezanost rezultata na kršenju psihološkog ugovora i samoprocijenjenoj uspješnosti u zadatku, odnosno što je veće kršenje psihološkog ugovora, to je niža uspješnost u zadatku. Nasuprot tome, postoji značajna niska pozitivna povezanost između procijenjenog kršenja psihološkog ugovora i ukupnog rezultata na *Upitniku nepoželjnog ponašanja* te rezultata na podljestvici NOP – usmjereno prema pojedincima. Također,

uzevši u obzir dodatne podljestvice NOP-a, dobivena je i značajna pozitivna povezanost percepcije kršenja psihološkog ugovora i samoprocijenjene učestalosti zlostavljanja ($r=.22$, $p<.01$) te krađe ($r=.15$, $p<.05$). Zaposlenici koji percipiraju veće kršenje psihološkog ugovora s poslodavcem pokazuju veću sklonost nepoželjnom organizacijskom ponašanju, u obliku zlostavljanja na poslu i krađe. Suprotno našoj hipotezi, dobili smo i nisku pozitivnu povezanost između percepcije kršenja psihološkog ugovora i odgovornog organizacijskog ponašanja usmjerenog prema pojedincima. Hipoteza 3. b) vezana za procjene kolega je postavljena u istom smjeru kao i za samoprocjene, no vidimo da nijedna povezanost nije statistički značajna.

Tablica 3
Pearsonovi koeficijenti korelacije kao pokazatelji povezanosti između korištenih varijabli, $N=179$.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Kršenje psihološkog ugovora	-	-	-	-	-.05	.07	-.01	.12	-.04	-.06	-.02
2. Instrumentalnost	-.46**	-	-	-	.14	.12	.16*	.07	.02	.01	.03
3. Afektivna odanost	-.33**	.36**	-	-	.06	.06	.12	.05	-.03	-.06	.01
4. Kolektivno samopoštovanje	-.37**	.49**	.57**	-	.04	.05	.13	-.04	.00	.02	-.01
5. Uspješnost u zadatku	-.22**	.23**	.22**	.24**	-	.24**	.26**	.21*	-.52**	-.51**	-.46**
6. OOP	.09	.02	.20**	.05	.10	-	.92**	.90**	-.23**	-.19*	-.23**
7. OOP – O	.00	.13	.30**	.22**	.13	.89**	-	.73**	-.21**	-.20**	-.19*
8. OOP – P	.17*	-.14	.07	-.13	.02	.86**	.62**	-	-.21**	-.18*	-.21**
9. NOP	.17*	-.21**	-.29**	-.22**	-.33**	.07	.03	.12	-	.89**	.94**
10. NOP – O	.12	-.24**	-.37**	-.22**	-.33**	.06	.01	.10	.86**	-	.69**
11. NOP - P	.17*	-.14	-.13	-.16*	-.24**	.06	.04	.13	.85**	.47**	-

Legenda: ** $p < .01$; * $p < .05$ Napomena: U donjoj dijagonali nalaze se korelacije sa samoprocjenama, a u gornjoj s procjenama radnog ponašanja

RASPRAVA

Ovim istraživanjem nastojali smo ispitati postojanje razlika u percepciji kršenja psihološkog ugovora ovisno o sociodemografskim karakteristikama zaposlenika te ustanoviti u kakvom su odnosu percepcija kršenja psihološkog ugovora i stavovi prema radu te radna ponašanja. Hipoteze koje smo postavili su djelomično potvrđene.

Prilikom formuliranja prvog problema, ostali smo pri nul-hipotezi, budući da je ovo prvo ovakvo istraživanje kršenja psihološkog ugovora na hrvatskom uzorku. Prijašnja istraživanja nisu pridavala dovoljnu pažnju sociodemografskim razlikama u percepciji kršenja psihološkog ugovora te se najčešće spominje varijabla dobi, no uglavnom u kontekstu moderatora ili medijatora i rezultati nisu usklađeni. U ovom istraživanju, dobivene su značajne pozitivne povezanosti između percepcije kršenja psihološkog ugovora i ukupnog radnog staža ($r=.20, p<.01$), radnog staža kod trenutnog poslodavca ($r=.20, p<.01$) i na trenutnom radnom mjestu ($r=.15, p<.05$). Također, niska značajna pozitivna povezanost dobivena je i s dobi ($r=.15, p<.05$). Iz toga proizlazi da zaposlenici starije dobi te oni s dužim radnim stažom daju više procjene kršenja psihološkog ugovora od zaposlenika mlađe dobi i onih s kraćim stažom. Moguća objašnjenja takvih rezultata su da su starije osobe ili one s dužim radnim stažom imale možda više prilika za doživljavanje situacija koje nisu u skladu s obećanjima koja im je poslodavac dao, a moglo je doći i do različitih promjena u psihološkom ugovoru u odnosu na onaj početni, kao i do promjena u samoj organizaciji. Prema Morrison (1994), psihološki ugovor je dinamičan, podložan je promjenama i ljudi na poslu očekuju različite stvari od samih sebe te drugih tijekom svoje karijere. Također, kao što se psihološki ugovor mijenja tijekom vremena, i same promjene koje se događaju ga mijenjaju. Posljednjih godina situacija se značajno promijenila u svijetu rada, osjete se posljedice ekonomske krize, mijenjaju se očekivanja zaposlenika o stabilnosti i sigurnosti posla, a sve promjene do kojih je došlo imaju utjecaja na odnos zaposlenika i poslodavca te ga mogu znatno narušiti. Nameće se i pitanje važnosti kršenja poslodavčevih obećanja koja su dana u fazi privlačenja kandidata za posao ili pri zapošljavanju kod osoba s dugim radnim stažom kod trenutnog poslodavca, s obzirom na sve promjene do kojih je moglo doći u njihovom psihološkom ugovoru. Dio čestica u *Upitniku kršenja psihološkog ugovora* koji smo mi koristili se odnosi upravo na takva

početna obećanja, a ona starijim zaposlenicima, nakon svih promjena kroz koje su prošli, možda nisu toliko bitna te su njihova sadašnja očekivanja ili ona iz bliže prošlosti u stvarnosti adekvatno ispunjena. Budući da kod stvaranja psihološkog ugovora između zaposlenika i poslodavca određenu ulogu imaju i očekivanja iz prošlosti, odnosno obje strane u tom odnosu imaju određena očekivanja o stavovima i ponašanjima osoba u tim ulogama prije nego što su se uopće upoznali (Morrison, 1994), trebalo bi uzeti u obzir i varijable kao što su promjene psihološkog ugovora, broj te dužina prijašnjih zaposlenja te ranija kršenja psihološkog ugovora.

Drugi problem bio je ispitati odnos percepcije kršenja psihološkog ugovora i stavova prema radu koje smo obuhvatili ovim istraživanjem. Pretpostavili smo da će rezultat na mjeri kršenja psihološkog ugovora negativno korelirati s rezultatima na mjerama afektivne odanosti organizaciji, instrumentalnosti i kolektivnog samopoštovanja. Prema našim saznanjima, od navedenih stavova prema radu, dosad je ispitivan samo odnos odanosti organizaciji i kršenja psihološkog ugovora. Dosadašnji rezultati su po tom pitanju sukladni (Rousseau, 1989; Coyle-Shapiro i Kessler, 2000), a naši ih dodatno potvrđuju. Dobivena je umjerena negativna povezanost između percepcije kršenja psihološkog ugovora i afektivne odanosti organizaciji ($r = -.33$, $p < .01$). Dakle, osobe koje percipiraju veće kršenje psihološkog ugovora s poslodavcem pokazuju manju privrženost i identifikaciju s organizacijom. Lee i Mitchell (1994, prema Agarwal i Bhargava, 2014) smatraju da percipirano kršenje psihološkog ugovora predstavlja šok koji za posljedicu ima promjenu zaposlenikove odanosti organizaciji. Iz perspektive socijalne razmjene (Blau, 1964), u situaciji kršenja psihološkog ugovora zaposlenici percipiraju odnos s poslodavcem narušenim. Kako bi se ravnoteža između onoga što daju organizaciji i onoga što zauzvat primaju povratila, kod zaposlenika može doći do smanjenja odanosti. Vodeći se istom logikom, pretpostavili smo isti smjer povezanosti kršenja psihološkog ugovora s ostalim mjerenim stavovima prema radu. Hipoteze su potvrđene i dobivene su značajne negativne korelacije kršenja psihološkog ugovora i instrumentalnosti ($r = -.46$, $p < .01$) te kolektivnog samopoštovanja ($r = -.37$, $p < .01$). U situaciji kršenja psihološkog ugovora zaposlenik ne dobiva ono što očekuje od poslodavca u zamjenu za resurse koje ulaže, kao što su znanje, trud i vrijeme, a instrumentalnost je snižena kada zaposlenik ne vidi jasnu vezu između svog ponašanja i željenih ishoda. Također, prema Colquittu (2001) kršenje psihološkog ugovora može

biti zaposleniku pokazatelj nedovoljnog vrednovanja od strane organizacije, na što upućuju i rezultati koje smo mi dobili ovim istraživanjem.

Kako bismo odgovorili na posljednji postavljeni problem, uzeli smo u obzir dva izvora podataka – samoprocjene zaposlenika i procjene njihovih kolega. Usmjerali smo se na ispitivanje povezanosti između percepcije kršenja psihološkog ugovora i radnih ponašanja, kako onih unutar radne uloge, tako i onih izvan nje. Naši rezultati pokazuju da što je veća zaposlenikova percepcija kršenja psihološkog ugovora s poslodavcem, to je niža njegova uspješnost u zadatku ($r = -.22, p < .01$), a nepoželjna organizacijska ponašanja češća ($r = .17, p < .05$), što je u skladu s teorijom socijalne razmjene. Kada se rezultati podijele na podljestvice, dobiva se značajna niska pozitivna korelacija između percepcije kršenja psihološkog ugovora i nepoželjnog organizacijskog ponašanja usmjerenog prema pojedincima ($r = .17, p < .05$) te učestalosti zlostavljanja ($r = .22, p < .01$) i krađe ($r = .15, p < .05$). Suprotno našim očekivanjima, korelacija odgovornog organizacijskog ponašanja prema pojedincima i kršenja psihološkog ugovora ima isti smjer ($r = .17, p < .05$). Prema Jensen, Opland i Ryan (2009), teorijska racionala upuštanja u NOP kao odgovora na kršenje psihološkog ugovora je vraćanje ravnoteže i jednakosti u narušeni odnos između zaposlenika i poslodavca, a navode i da u skladu s teorijom pravednosti od Folgera i Cropanzana (2001) zaposlenici mogu za kršenje smatrati odgovornima ili pojedince ili organizaciju. Iz toga se može zaključiti da će oni zaposlenici koji za kršenje psihološkog ugovora smatraju odgovornima pojedince češće reagirati NOP koja su usmjerena prema njima, a oni zaposlenici koji smatraju odgovornom organizaciju u cjelini će reagirati NOP usmjerenima prema njoj. Tu nailazimo na vrlo bitna pitanja koje su istaknuli Coyle-Shapiro i Kessler (2000). Tko je uopće u cijeloj priči poslodavac? Odgovor je jasan kada se radi o malim poduzećima, no tko predstavlja velike organizacije? Zaposlenici mogu u ulozi poslodavca vidjeti primjerice voditelja jedinice unutar odjela, voditelja odjela, regionalnog voditelja ili direktora uprave. Isti problem se javlja i kod državnih institucija. Ona osoba koja predstavlja poslodavca ima bitnu ulogu u objašnjavanju i razumijevanju posljedica kršenja psihološkog ugovora, budući da zaposlenik uzvraća svojim ponašanjem na poslodavčeve neispunjene obaveze. Dakle, percipirani poslodavac i organizacija u cjelini ne moraju biti jedno te isto, a zaposlenici mogu reagirati prema pojedincima i organizaciji različito, ovisno o tome koga smatraju poslodavcem ili izvorom kršenja.

Isto tako, moguće je da se zaposlenik upušta u OOP prema pojedincima unatoč procijenjenom kršenju psihološkog ugovora. Takva ponašanja mogu biti usmjerena na ostale pojedince na poslu, odnosno kolege, kojima se zaposlenik možda pokušava odužiti za pruženu podršku ili tim putem pokušava kompenzirati narušeni odnos s poslodavcem. Neznačajne, kao i niske značajne povezanosti kršenja psihološkog ugovora i radnih ponašanja mogu biti posljedica potrebe sudionika da daju socijalno poželjne odgovore, odnosno one koji su u skladu s društvenim normama. Zaposlenici često žele održati pozitivnu sliku o sebi i ostaviti dobar dojam, te stoga mogu biti u određenoj mjeri neiskreni pri procjeni svojih ponašanja, pogotovo onih negativnih. Rezultati meta-analize 33 istraživanja pokazali su da je socijalna poželjnost značajno i umjereno povezana s konstruktima koji se koriste u istraživanju radnih ponašanja (Moorman i Podsakoff, 1992). Također, ponekad je upitno i jesu li zaposlenici u potpunosti svjesni vlastitog ponašanja te koliko točno ga mogu procijeniti i dosjetiti se određenih informacija.

Gotovo sva prijašnja istraživanja posljedica kršenja psihološkog ugovora na radna ponašanja zaposlenika su uzela u obzir jedino samoprocjene (Turnley i sur., 2003). Iz tog razloga, odlučili smo u ovom istraživanju uz samoprocjene koristiti i procjene radnog ponašanja od strane dvoje kolega, te provjeriti jesu li slični odnosi kršenja psihološkog ugovora i radnih ponašanja procijenjenih na ta dva načina, odnosno koliko se samoprocjene i procjene poklapaju. Nijedna korelacija između samoprocjene kršenja psihološkog ugovora i procjene radnih ponašanja od strane kolega nije se pokazala značajnom. Povezanosti između dviju procjena kolega su se pokazale značajnima, ali većinom niskima, a povezanosti samoprocjena i prosječnih procjena su niske do umjerene. Najniže slaganje samoprocjena i procjena kolega dobiveno je na uspješnosti u zadatku, potom na NOP, a najviše na OOP. Slaganje samoprocjena i procjena kolega koje smo dobili je niže u odnosu na slaganje koje se pokazalo u drugim istraživanjima. Primjerice Berry, Carpenter i Barratt (2011) navode umjereno do visoko slaganje između samoprocjena i procjena drugih (kolega ili nadređenih) na mjerama nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Međutim, istraživači (npr. Fox i sur., 2006) navode da i kolege i nadređeni imaju ograničen uvid u ponašanja zaposlenika, posebno ona negativna i skrivena, kao što su nepoželjna organizacijska ponašanja, no imaju dobru mogućnost procjene onih ponašanja koja su usmjerena prema njima i koja su

javna, što je u skladu s našim rezultatima. Pritom bitnu ulogu ima sličnost radnih zadataka osobe koju se procjenjuje i onog kolege koji je procjenjuje. Ako se njihovi radni zadaci razlikuju, procjenjivači nemaju dobar uvid u primjerice zaposlenikovu uspješnost u zadatku i ne mogu niti dati točnu procjenu. Stoga je preporučljivo uzeti u obzir i procjenu kolega o uvidu kojeg imaju u radna ponašanja koja procjenjuju, kao i podatke o sličnosti radnih zadataka sudionika i procjenjivača, dužini njihovog zajedničkog rada unutar organizacije te čestini njihovih međusobnih kontakata. Informaciju o procjeni uvida prikupili smo i u ovom istraživanju. U pravilu, što su procjenjivači svoj uvid u radna ponašanja sudionika procjenjivali boljim, davali su više procjene uspješnosti u zadatku ($r=.26, p<.01$) i OOP ($r=.19, p<.05$) te niže NOP ($r= -.18, p<.05$). Procjene su mogle biti i u određenoj mjeri pod utjecajem socijalno poželjnog odgovaranja, posebno ako su procjenjivači bliski s osobom koju procjenjuju. Kad se uspoređuju aritmetičke sredine, naši rezultati pokazuju da su kolege davali nešto više procjene uspješnosti u zadatku i OOP te niže procjene NOP u odnosu na samoprocjene sudionika. Uбудuće bi bilo poželjno za svakog sudionika prikupiti veći broj procjena radnog ponašanja, među kojima bi trebale biti procjene i od strane kolega i od strane nadređene osobe, koja može u određena radna ponašanja imati širi uvid od kolega.

Istraživanja kršenja psihološkog ugovora pokazuju na koje sve načine zaposlenici mogu reagirati na njega, odnosno kakve sve posljedice kršenje može imati na različite ishode te odnos između zaposlenika i poslodavaca. Ova tema je još uvijek nedovoljno istražena te su potrebne provjere na različitim uzorcima, koristeći više izvora podataka i dosad neistražene moguće ishode. Mi smo pokušali provjeriti situaciju na hrvatskom uzorku, uzeli smo u obzir i u ovom kontekstu neistražene stavove prema radu te smo pokušali putem procjena dobiti širu sliku. Premda nisu sve hipoteze potvrđene, naši nalazi u velikoj mjeri potvrđuju one dosadašnje i podupiru opisani teorijski okvir, a pružaju i nove informacije koje je potrebno daljnjim istraživanjima provjeriti. Osim što istraživanja kršenja psihološkog ugovora imaju teorijski značaj, imaju i određene praktične implikacije. Smanjenje afektivne odanosti organizaciji, instrumentalnosti, kolektivnog samopoštovanja te uspješnosti u zadatku, isto kao i povećanje čestine nepoželjnih organizacijskih ponašanja, može dovesti do značajnog materijalnog, ali i nematerijalnog gubitka za organizacije. Stoga bi bilo preporučljivo da

poslodavci pokušaju uložiti veći trud u razumijevanje očekivanja zaposlenika, njihovih percepcija sadržaja psihološkog ugovora i stupnja u kojem je on ispunjen ili prekršen. Također, ako nisu u mogućnosti ispuniti recipročno sve svoje obaveze prema zaposlenicima, mogu im pokušati razjasniti zbog čega je to tako, otvorenije komunicirati kroz kakve promjene organizacija prolazi i kakve to posljedice ima na psihološki ugovor te kako alternativno to mogu nadoknaditi zaposlenicima, kako bi se održala ravnoteža u njihovoj međusobnoj razmjeni.

Iako ovo istraživanje nudi teorijske i praktične implikacije, identificirali smo i određene metodološke nedostatke. Najbitnije metodološko ograničenje leži u samom nacrtu provedenog istraživanja. Korelacijskim nacrtom, kakav je korišten za potrebe ovog rada, ne možemo donositi zaključke o uzročno – posljedičnim vezama. Vodeći se postojećim istraživanjima koja su pokazala da zaposlenici općenito negativno reagiraju na kršenje psihološkog ugovora (Conway i Briner, 2005, prema Bal, Chiaburu i Diaz, 2011) i teorijom psihološkog ugovora, i mi smo različite stavove i radna ponašanja istraživali kao ishode, međutim ne možemo tvrditi da je zaista tako. Primjerice, doživljeno kršenje psihološkog ugovora moglo je sniziti afektivnu odanost organizaciji, ali isto tako mogla je niska afektivna odanost organizaciji prethoditi percepciji kršenja psihološkog ugovora. Kako bismo dobili nešto bolji uvid u kauzalnost ovih varijabli, potrebna su longitudinalna istraživanja. Uzorak sudionika u ovom istraživanju ima dobar omjer muškaraca i žena te smo obuhvatili zaposlenike brojnih organizacija, različitih razina radnih mjesta te stupnjeva stručne spreme, no kako bi se povećala mogućnost generalizacije rezultata, potrebno je povećati broj sudionika s dužim radnim stažom i starije dobi. Također, kako bismo proširili izvore podataka, potrebno je uključiti procjenjivače koji su u različitim radnim odnosima sa sudionikom istraživanja, primjerice jednog kolegu i jednu nadređenu osobu.

Pošto je ovo prvo istraživanje kršenja psihološkog ugovora i mogućih ishoda na hrvatskom uzorku, potrebne su dodatne provjere nalaza te obuhvaćanje dodatnih ishoda, naprimjer afektivnih stanja, zadovoljstva životom i mentalnog zdravlja. Uz to, pri istraživanju kršenja psihološkog ugovora i njegovih ishoda, u obzir treba uzeti i različite osobine ličnosti te ispitati koje sve dispozicijske i situacijske varijable mogu imati moderatorski ili medijatorski utjecaj.

ZAKLJUČAK

Cilj ovog istraživanja bio je provjeriti razlikuju li se zaposlenici u percepciji kršenja psihološkog ugovora ovisno o sociodemografskim karakteristikama te ispitati kakav je odnos između percepcije kršenja psihološkog ugovora i stavova prema radu te radnih ponašanja. Dobiveni rezultati pokazuju da zaposlenici percipiraju veće kršenje psihološkog ugovora s poslodavcem što su stariji i što je njihov radni staž duži. Potvrđena je pretpostavka o negativnoj povezanosti percepcije kršenja psihološkog ugovora i stavova prema radu – afektivne odanosti organizaciji, instrumentalnosti i kolektivnog samopoštovanja, kao i uspješnosti u zadatku, te postoji pozitivna povezanost s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem. Suprotno očekivanjima, percepcija kršenja psihološkog ugovora i odgovorno organizacijsko ponašanje prema pojedincima su pozitivno povezani. Slaganje između samoprocjena i procjena radnih ponašanja od strane kolega je nisko do umjereno, a nije dobivena značajna povezanost između percepcije kršenja psihološkog ugovora i procjena radnog ponašanja.

REFERENCE

- Agarwal, U. A., & Bhargava, S. (2014). The role of social exchange on work outcomes: a study of Indian managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 1484-1504.
- Ahmed, E., & Muchiri, M. (2014). Effects of Psychological Contract Breach, Ethical Leadership and Supervisors' Fairness on Employees' Performance and Wellbeing. *World Journal of Management* (forthcoming, September 2014).
- Antonaki, X-E., & Trivellas, P. (2014). Psychological Contract Breach and Organizational Commitment in the Greek Banking Sector: The mediation effect of Job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 00 (2014) 0-0.
- Aron, A., Aron, E. N. i Coups, E. (2013). *Statistics for Psychology*. New Jersey: Pearson.
- Bal, P.M., Chiaburu, D.S., & Jansen, P.G.W. (2010). Psychological contract breach and work performance: is social exchange a buffer or an intensifier? *Journal of Managerial Psychology*, 25, 252-273.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley: New York.

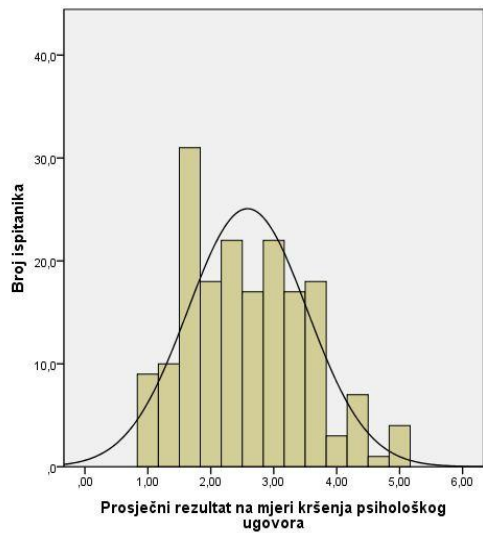
- Berry, C. M., Carpenter, N. C., & Barratt, C. L. (2012). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. *Journal of Applied Psychology, 97*, 613–636.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal Of Applied Psychology, 86*, 386-400.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin, 131*, 241-259.
- Coyle-Shapiro, J. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 927-946.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. and Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies, 37*, 903-930.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. and Parzefall, M. (2008). *Psychological contracts*. In: Cooper, Cary L. and Barling, Julian, (eds.) *The Sage Handbook of Organizational Behavior*. SAGE Publications, London, UK, 17-34.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*, 874-900.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1241-1255.
- Fox, S. & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 915-931.
- Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K., & Kessler, S. R. (2012). The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 85*, 199-220.
- Jafri, M. H. (2012). *Influence of psychological contract breach on organizational citizenship behavior and trust*. India: National Academy of Psychology (NAOP).
- Jensen, J. M., Opland, R. A., & Ryan, A. M. (2009). Psychological contracts and counterproductive work behaviors: Employee responses to transactional and relational breach. *Journal of Business Psychology, 25*, 555-568.
- Lee, J., Chaudhry, A., & Tekleab, A. G. (2014). An Interactionist Perspective on Employee Performance as a Response to Psychological Contract Breach. *Personnel Review, 43*, 861-880.

- Maslić Seršić, D. (1999). An empirical test of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in a Croatian context. *Review of Psychology, 1-2*, 17-24.
- 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*, 538-551.
- Miller, B. K., Konopaske, R., & Byrne, Z. S. (2012). Dominance analysis of two measures of organizational justice. *Journal of Managerial Psychology, 27*, 264-282.
- Moorman, R. H., & Podsakoff, P. M. (1992). A meta-analytic review and empirical test of the potential confounding effects of social desirability response sets in organizational behavior research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 65*, 131-149.
- Morrison, D. E. (1994). Psychological contracts and change. *Hum. Resour. Manage., 33*, 353-372.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review, 22*, 226-256.
- Nsofor, A.A. (2009). Influence of Expectancy Theory on Employees' Performance in Lagos State. *SSRN Electronic Journal*.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenships behavior: It's construct cleanup time. *Human Performance, 10*, 85-97.
- Qureshi, S.U., Ashfaq, J., Hassan M.U., & Imdadullah, M. (2015). Impact of Extroversion and Narcissism on in Role and Extra Role Performance: Moderating Role of Impression Management Motives. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 9*, 96-119.
- Rigotti, T. (2009). Enough is enough? Threshold models for the relationship between psychological contract breach and job-related attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 18*, 442-463.
- Robinson, S. i Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviours: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 38*, 555-572.
- Robinson, S.R., & Morrison, E.W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 525-546.

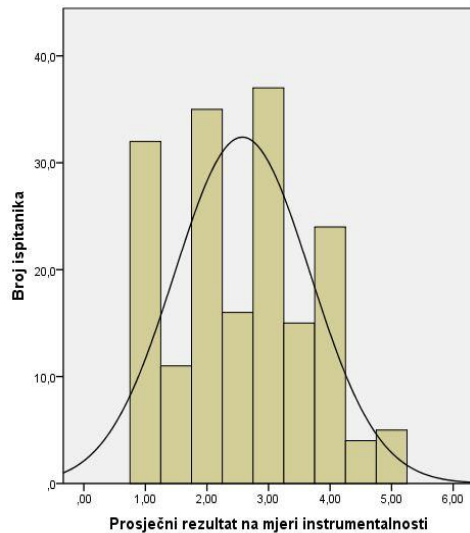
- Rousseau, D.M. (1989) Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage, Thousand Oaks.
- Spector, P. E., Bauer, J. A., & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology*, 95, 781-790.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior? *Applied Psychology: An International Review*, 59, 21-39.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S.R. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- Spitzmuller, M., Dyne, L., & Ilies, R. (2008). Organizational citizenship behavior: A review and extension of its nomological network. In J. Barling, & C. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior: Volume I - micro approaches*. (pp. 106-124). London: SAGE Publications Ltd.
- Sušanj, Z.; Jakopec, A. (2014) Učinci ispunjenja i kršenja psihološkog ugovora // XIX DANI PSIHOLOGIJE U ZADRU / Slišković, A. (ur.). Zadar: Sveučilište, Odjel za psihologiju, 2014, 164-164.
- Turnley, W.H., Bolino, M.C., Lester, S.W., & Bloodgood, J.M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29, 187-206.
- Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.

Prilog A: Distribucije ukupnih rezultata svih mjerenih varijabli

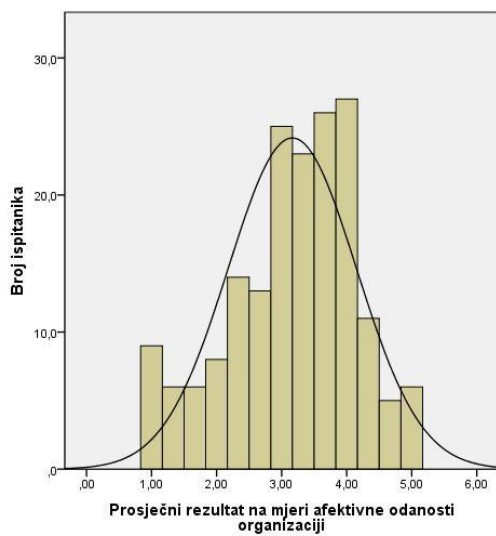
1.



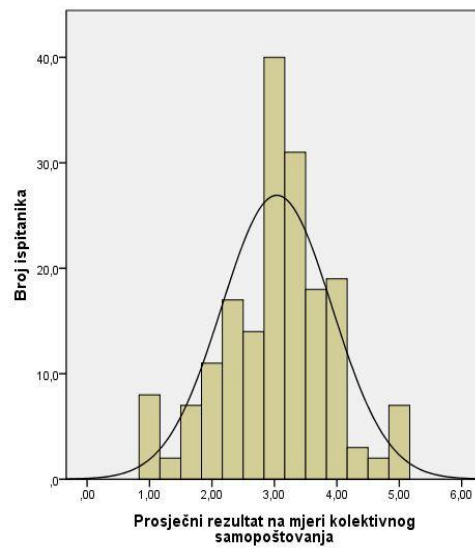
2.



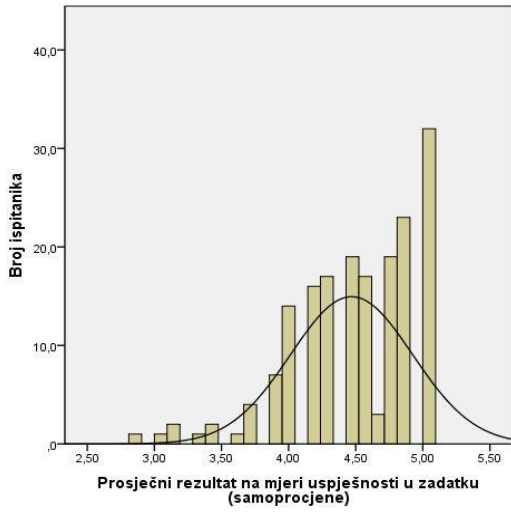
3.



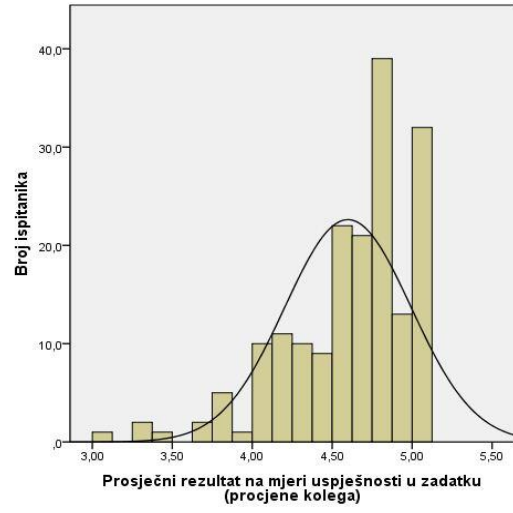
4.



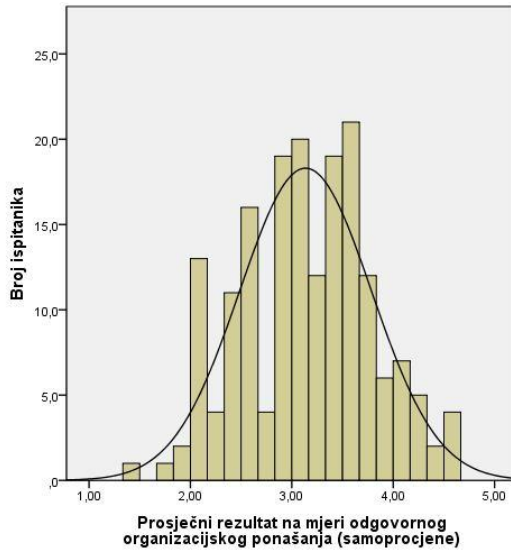
5.



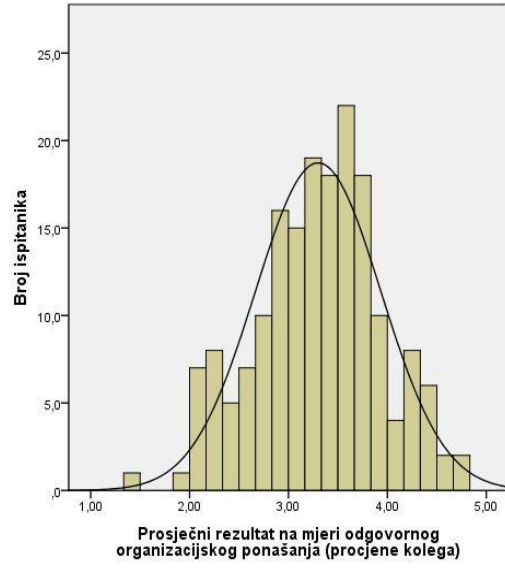
6.



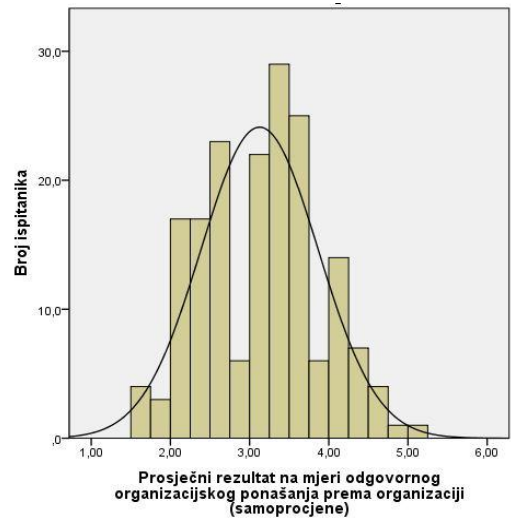
7.



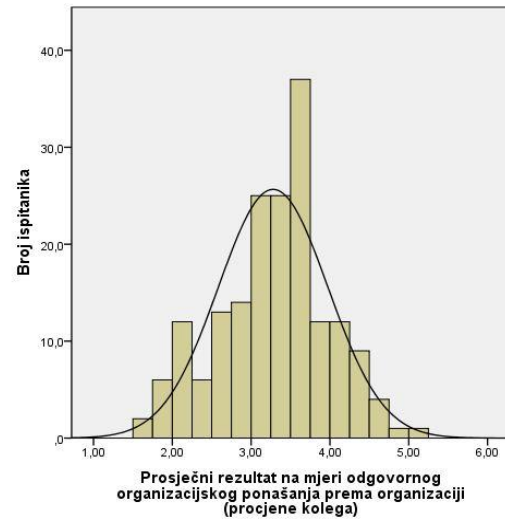
8.



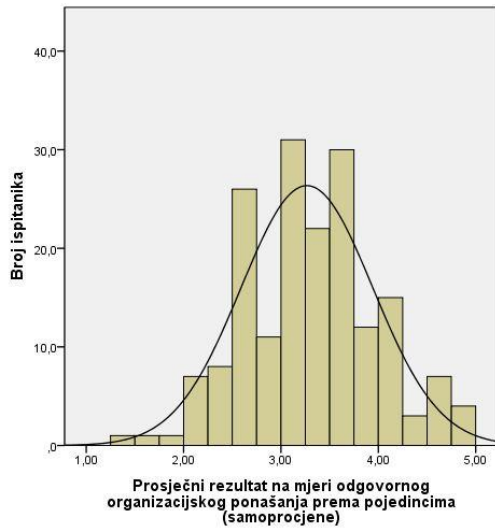
9.



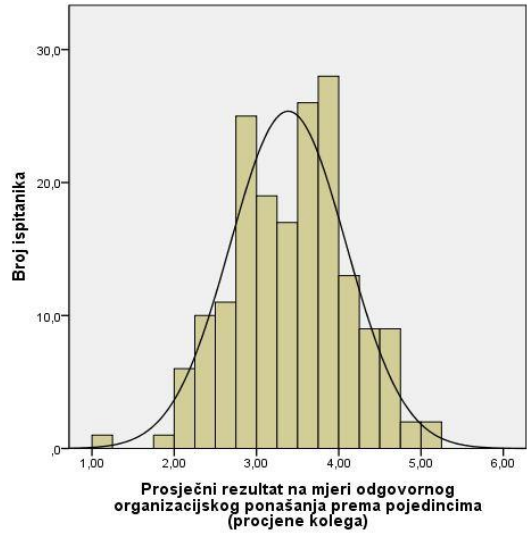
10.



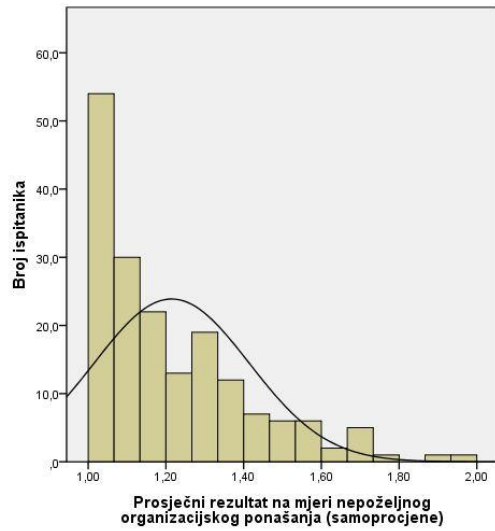
11.



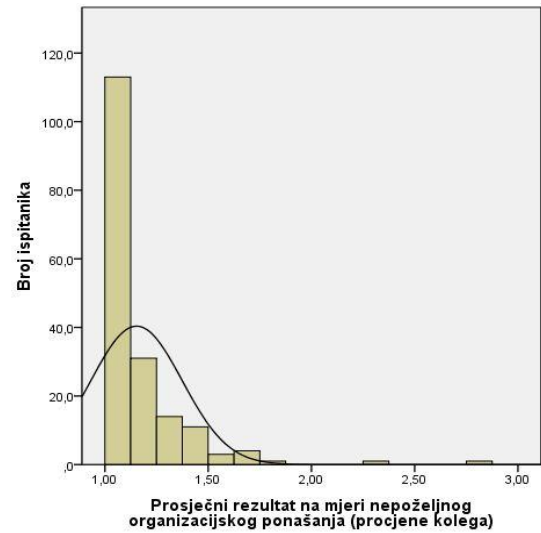
12.



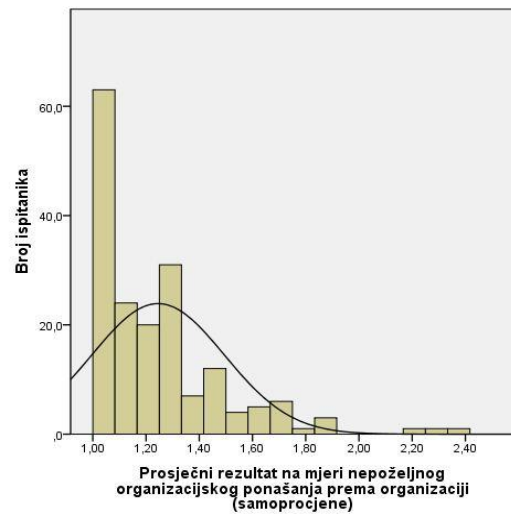
13.



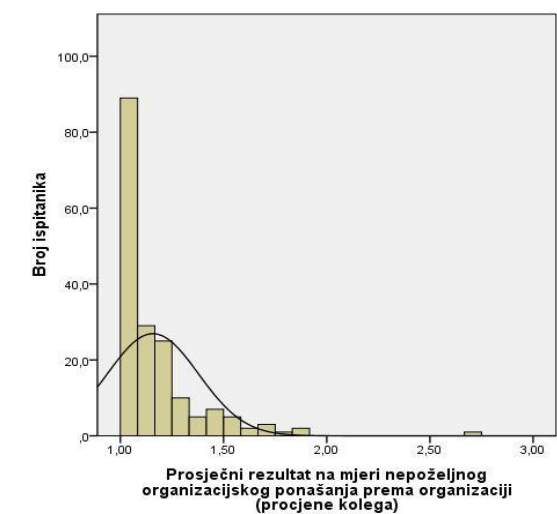
14.



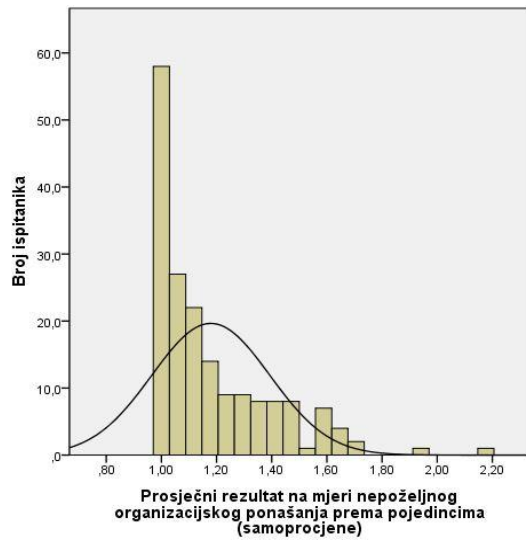
15.



16.



17.



18.

