

Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
Odsjek za psihologiju

**NESIGURNOST POSLA I PROCEDURALNA ORGANIZACIJSKA  
PRAVEDNOST KAO PREDIKTORI ZADOVOLJSTVA POSLOM I ODANOSTI  
ORGANIZACIJI**

Diplomski rad

Mitja Ružojčić

Mentor: *Dr. sc.* Darja Maslić Seršić

Zagreb, 2014.

## SADRŽAJ

<b>UVOD</b> .....	1
<i>Nesigurnost posla</i> .....	2
<i>Smanjivanje negativnih posljedica nesigurnosti posla</i> .....	4
<i>Organizacijska pravednost</i> .....	5
<i>Teorija upravljanja neizvjesnošću (Uncertainty management theory)</i> .....	7
<i>Model zahtjeva i kontrole u poslu (JDC Model) i model zahtjeva i resursa u poslu (JD-R Model)</i> .....	8
<b>CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE</b> .....	11
<b>METODOLOGIJA</b> .....	14
<i>Sudionici</i> .....	14
<i>Postupak</i> .....	15
<i>Instrumenti</i> .....	15
<b>REZULTATI</b> .....	17
<b>RASPRAVA</b> .....	21
<i>Metodološki nedostaci i praktične implikacije</i> .....	25
<b>ZAKLJUČAK</b> .....	27
<b>LITERATURA</b> .....	28
<b>PRILOZI</b> .....	36

Nesigurnost posla i proceduralna organizacijska pravednost kao prediktori zadovoljstva poslom i odanosti organizaciji

Job insecurity and procedural organizational justice as predictors of job satisfaction and organizational commitment

Mitja Ružojčić

*Sažetak:* Cilj ovog istraživanja bio je ispitati povezanosti nesigurnosti posla i proceduralne organizacijske pravednosti sa zadovoljstvom poslom i afektivnom odanosti organizaciji te utvrditi predviđa li interakcija nesigurnosti posla i percipirane proceduralne pravednosti organizacije ove stavove prema radu i organizaciji. U istraživanju je sudjelovalo 455 sudionika, zaposlenih u Republici Hrvatskoj, visoke stručne spreme i mlađih od 45 godina. Sudionici su ispunjavali *Skalu nesigurnosti posla*, *Skalu općeg zadovoljstva poslom*, *Upitnik odanosti organizaciji* te *Skalu organizacijske pravednosti*. Rezultati istraživanja pokazali su kako je nesigurnost posla u niskoj, ali značajnoj negativnoj korelaciji sa zadovoljstvom poslom i afektivnom odanošću organizaciji. S druge strane, proceduralna organizacijska pravednost bila je u visokoj značajnoj pozitivnoj korelaciji sa zadovoljstvom poslom i srednje visokoj značajnoj korelaciji s odanošću organizaciji. Ipak, uvrštavanjem obaju ovih varijabli u regresijsku analizu kao prediktora zadovoljstva poslom i odanosti organizaciji, pokazalo se kako samo proceduralna pravednost značajno predviđa ove ishode. Također, istraživanje je pokazalo kako interakcija nesigurnosti posla i percipirane proceduralne pravednosti nije značajan prediktor zadovoljstva poslom i afektivne odanosti organizaciji.

*Ključne riječi:* nesigurnost posla, organizacijska pravednost, zadovoljstvo poslom, odanost organizaciji

*Abstract:* The aim of this study was to examine the association of job insecurity and procedural organizational justice with job satisfaction and affective organizational commitment and to determine whether interaction between job insecurity and procedural organizational justice predicts these work and organizational attitudes. The study included 455 participants, employed in Croatia, holding a university degree and less than 45 years old. Participants filled out the *Job insecurity scale*, *Scale of general job satisfaction*, *Organizational commitment scale* and *Organizational justice scale*. The results show that job insecurity is in small but significant negative correlations with both job satisfaction and affective organizational commitment. On the other hand, procedural justice had medium high significant positive correlation with job satisfaction and high significant correlation with organizational commitment. However, when both of these variables were entered in the regression analysis as predictors of job satisfaction and organizational commitment, only procedural justice significantly predicted these criteria. Considering interaction hypothesis, it was shown that the interaction between job insecurity and procedural organizational justice was not a significant predictor of job satisfaction and affective organizational commitment.

*Key words:* job insecurity, organizational justice, job satisfaction, organizational commitment

## UVOD

Posljednjih desetljeća tržište rada drastično se promijenilo. Makroekonomski procesi globalizacije tržišta, internacionalizacije nacionalnih gospodarstava te sve brži razvoj novih tehnologija doveli su do restrukturiranja radnih organizacija, privatizacije poduzeća te potrebe za povećanjem mobilnosti radne snage (Maslić Seršić i Trkulja, 2009). Također, utjecaj države u regulaciji tržišta sve je manji, olakšavajući poslodavcima promjene u organizaciji rada. Stoga se zaposlenicima sve češće nude honorarni i ugovori na određeno vrijeme. Otpuštanja i prijevremena umirovljenja su također sve češća, a sve je veći i broj zaposlenja koja pojedinac promijeni kroz karijeru. Dok je prije bilo normativno provesti cijeli radni vijek u jednoj organizaciji, danas je malo vjerojatno da pojedinac barem u jednom periodu svoje karijere neće doživjeti nezaposlenost ili barem promijeniti posao. U prilog ovome idu i rezultati istraživanja američkog Zavoda za statistiku rada koje je pokazalo kako je u razdoblju od 1979. do 2011. godine prosječni zaposlenik u SAD-u promijenio 11.3 posla u dobi od 18 do 46 godina (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2012).

Navedene promjene osobito snažno su utjecale na tranzicijske zemlje koje su veoma brzo morale promijeniti sustav koji je karakteriziralo sigurno zaposlenje i minimalna profesionalna mobilnost i prilagoditi se turbulentnom modernom poslovnom okruženju koje karakterizira tržišno natjecanje, veća nesigurnost posla te veća mobilnost radnika. Posljedice su bile promjene u rangiranju važnosti različitih aspekata posla. Tako je kod hrvatskih radnika u dvijetisućitima u odnosu na devedesete godine od svih radnih karakteristika najveći porast primijećen upravo za važnost sigurnosti posla (Maslić Seršić, Šverko i Galić, 2005). Uzme li se u obzir da je u međuvremenu nastupila i gospodarska kriza, koja je za posljedicu imala porast nezaposlenosti i ekonomske nestabilnosti, evidentno je kako bi važnost sigurnog posla trebala sve više rasti. Iz ovih razloga nesigurnost posla predstavlja bitan fenomen čije je efekte nužno istražiti kako bi se radnim ljudima omogućilo efikasno nošenje sa zahtjevima modernog poslovnog svijeta.

## *Nesigurnost posla*

Nesigurnost posla može se definirati kao objektivno stanje ili subjektivno iskustvo. *Objektivne* definicije određuju nesigurnost posla preko nekih kontekstualnih karakteristika koje nisu pod utjecajem percepcije situacije od strane pojedinca. Na primjer, pojedinci zaposleni pod ugovorom na određeno ili oni koji rade u organizacijama u kojima se zadržavanje posla čini manje sigurnim (npr. organizacije koje prolaze restrukturiranje) imat će veće razine nesigurnosti posla. Također, višu nesigurnost posla imat će i pojedinci koji dolaze iz država u kojima je stopa nezaposlenosti viša (Sverke, Hellgren i Näswall, 2006). S druge strane, *subjektivno* definirana nesigurnost posla odnosi se upravo na individualnu percepciju i interpretaciju trenutne situacije pojedinca u organizaciji. Ona pretpostavlja kako objektivno identična situacija može biti različito percipirana od strane različitih pojedinaca. Tako će neki ljudi čiji je posao objektivno nesiguran percipirati isti kao siguran, dok bi drugi čije je zaposlenje sigurno zbog svojih individualnih karakteristika mogli doživljavati nesigurnost posla (De Witte, 1999). Budući da istraživanja pokazuju kako je u kontekstu nesigurnosti posla važna upravo individualna percepcija odnosno doživljaj nesigurnosti (Maslić Seršić i Trkulja, 2009), u ovom istraživanju korištena je ovakva subjektivna definicija nesigurnosti posla.

Doživljaj nesigurnosti čine dvije dimenzije: afektivna i kognitivna. Dok se *afektivna* dimenzija odnosi na strah ili brigu oko gubitka posla, *kognitivna* se odnosi na percipiranu vjerojatnost da će se gubitak posla ostvariti. Ipak, obje dimenzije ovako definirane nesigurnosti posla primarno karakterizira doživljaj *neizvjesnosti* vezane uz budućnost zaposlenja (De Witte, 1999). Za razliku od stvarnoga gubitka posla, kod kojeg je budućnost zaposlenja jasna i omogućava pojedincu da se pripremi na stresni događaj i razmisli o svojim budućim koracima, neizvjesnost karakteristična za nesigurnost posla onemogućava planiranje jer zaposlenici zapravo ne znaju što će se dogoditi. S obzirom da je anticipacija stresnih događaja jednako važan izvor anksioznosti kao i stvaran događaj (Lazarus i Folkman, 1984), s pravom se može tvrditi da nesigurnost posla predstavlja radni stresor s potencijalno negativnim posljedicama, kako po pojedinca, tako i po organizaciju.

Raspon posljedica nesigurnosti posla je širok. U njih ubrajamo ishode koji se odnose na psihološku dobrobit pojedinca, ali i one koji se odnose na posao i organizaciju. Od ishoda koji se odnose na psihološku dobrobit, istraživanja pokazuju kako je nesigurnost posla povezana s višim razinama psihološke uznemirenosti, anksioznosti i depresije (Roskies i Louis-Guerin, 1990; Roskies, Louis-Guerin, i Fournier, 1993; Van Vuuren, Klandermans, Jacobson i Hartley, 1991; Schreurs, van Emmerik, Notelaers i De Witte, 2010), mentalne, emocionalne i fizičke iscrpljenosti (*engl. „burnout“*) (Dekker i Schaufeli, 1995) te manjim zadovoljstvom životom (Lim, 1996; De Cuyper i De Witte, 2006). Osim na psihičko zdravlje, pokazuje se da nesigurnost posla utječe i na psihosomatske tegobe (Landsbergis, 1988; Van Vuuren i sur., 1991) pa čak i na fizičko zdravlje (npr. povišeni krvni tlak) (Landsbergis, 1988; Van Vuuren, 1990, prema De Witte, 1999). Što se tiče posljedica vezanih uz posao i organizaciju, nesigurnost pokazuje povezanosti s nižim razinama radne efikasnosti (Armstrong-Stassen, 1993; Rosenblatt, Talmud i Ruvio, 1999; De Cuyper i De Witte, 2006; Piccoli, De Witte i Pasini, 2011), izraženijom namjerom napuštanja organizacije (Burke i Nelson, 1998; Davy, Kinicki i Scheck, 1997; Dekker i Schaufeli, 1995), smanjenim povjerenjem u rukovodstvo (Ashford, Lee i Bobko, 1989; Borg i Elizur, 1992) i nižim razinama zaokupljenosti poslom (Kuhnert i Palmer, 1991; Leavoni i Sales, 1990). Ipak, najčešće istraživane posljedice u kontekstu posla i organizacije su *zadovoljstvo poslom* i *odanost organizaciji* (Maslić Seršić i Trkulja, 2009). Očekivano, pokazuje se kako je nesigurnost posla negativno povezana i s odanošću organizaciji (Davy, Kinicki i Scheck, 1997; Piccoli, De Witte i Pasini, 2011; Vander Elst, De Cuyper, Baillien, Niesen i De Witte, 2014) i sa zadovoljstvom poslom (Ashford, Lee i Bobko, 1989; Davy, Kinicki i Scheck, 1997; De Cuyper i De Witte, 2006; Vander Elst i sur., 2014). Robusnost ovih povezanosti potvrđuju i meta-analize Sverkea, Hellgrena i Näswallice (2002) i Chenga i Chena (2008). Konkretno, ove meta-analize izvještavaju o nižim povezanostima s radnim učinkom i mentalnim i fizičkim zdravljem te srednje visokim (Cohen, 1998) povezanostima sa stavovima prema radu, uključujući i zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji.

Više je mogućih objašnjenja zašto nesigurnost posla dovodi do ovakvih posljedica, kako za pojedinca tako i za organizaciju. Warrov (1987) „*vitaminski*“ model razlikuje 9 karakteristika posla koje djeluju na psihološku dobrobit pojedinca, a jedna

od tih karakteristika je i predvidljivost radne okoline koja se zapravo odnosi na nepostojanje neizvjesnosti vezane uz budućnost zaposlenja. Warr (1987) pokazuje kako manja predvidljivost radne okoline snižava psihološku dobrobit, a s obzirom da nesigurnost posla primarno definira doživljaj neizvjesnosti vezan uz budućnost zaposlenja, jasno je kako će i doživljaj nesigurnosti posla negativno utjecati na dobrobit pojedinca. Ipak, potencijalni učinak nesigurnosti posla na stavove prema radu i organizaciji možda najbolje objašnjava koncept psihološkog ugovora. *Psihološki ugovor* definira se kao percepcija člana organizacije o međusobnim očekivanjima i obavezama između njega i organizacije (Rousseau, 1995; prema de Lange i sur., 2011). Za razliku od radnog ugovora koji je napisan i eksplicitan, a obaveze, kako poslodavca tako i organizacije, su jasno definirane, psihološki ugovor više je implicitan i čine ga očekivanja zaposlenika. U kontekstu većine zapadnih društava, najvažniju percipiranu obavezu poslodavca u okviru psihološkog ugovora čini sigurnost posla za koju zaposlenici zauzvrat daju svoju lojalnost poslodavcu (De Witte, 2005). Stoga bi zaposlenici nesigurnost posla trebali doživljavati kao narušavanje psihološkog ugovora i na nju reagirati smanjenom motivacijom za rad, kao i nižim zadovoljstvom poslom i odanosti organizaciji, tj. općenito negativnijim stavovima prema radu i organizaciji u kojoj su zaposleni.

### *Smanjivanje negativnih posljedica nesigurnosti posla*

S obzirom da se pokazalo kako nesigurnost posla predstavlja stresor s negativnim posljedicama po pojedinca i organizaciju, postavlja se pitanje što organizacije mogu učiniti kako bi se efekt nesigurnosti umanjio. Jednu opciju predstavlja pružanje mogućnosti za dodatno usavršavanje i osposobljavanje za alternativna zaposlenja kako bi se povećala zapošljivost pojedincima. Naime, pokazuje se kako su efekti nesigurnosti posla na zadovoljstvo životom manji za pojedince koji se smatraju zapošljivijima (Silla, De Cuyper, Garcia, Peiro i De Witte, 2009). Ipak, s obzirom na troškove koje usavršavanja obično podrazumijevaju, a koje si manje organizacije možda i ne mogu priuštiti, čini se bitnim potražiti i druge, jeftinije i relativno jednostavnije načine umanjivanja posljedica ovog stresora. Dobivanje socijalne podrške od kolega na poslu i nadređenih može ublažiti negativne posljedice

nesigurnosti i ostalih stresora na poslu (Armstrong-Stassen, 1993; Lim, 1996; Viswesvaran, Sanchez i Fisher, 1999). Nadalje, istraživanja pokazuju kako bi bitan faktor u ublažavanju efekata nesigurnosti posla moglo biti pošteno i korektno tretiranje zaposlenika u organizaciji. Schweiger i Denisi (1991) pokazuju kako je otvorena komunikacija vezana uz promjene u organizaciji učinkovit način za umanjivanje negativnih posljedica nesigurnosti. Također, pokazuje se kako su reakcije na nesigurnost posla manje izražene kod zaposlenika koji mogu sudjelovati u procesima odlučivanja na poslu (Brockner, 1990; Hellgren i Sverke, 2001; Schreurs i sur., 2010; Probst, 2005). Sudjelovanje u odlučivanju ublažava učinak nesigurnosti na razne ishode, od psihološke dobrobiti, zadovoljstva poslom i suradnicima do namjera napuštanja organizacije, a pretpostavlja se da je povećanje percipirane predvidljivosti i kontrole nad radnom okolinom mehanizam preko kojeg djeluje. Isto vrijedi i za otvorenu komunikaciju prema zaposlenicima (De Witte, 2005). Budući da su i otvorena komunikacija i sudjelovanje zaposlenika u procesima odlučivanja karakteristike pravedne organizacije (Colquitt, Wesson, Porter, Conlon i Yee Ng, 2001), logično je za pretpostaviti kako bi i generalno percipiranje organizacije pravednom moglo ublažiti efekte nesigurnosti posla.

### *Organizacijska pravednost*

Prema Greenbergu (1987; prema Penezić, Slišković i Rak, 2013) *organizacijska pravednost* definira se kao zaposlenikova percepcija ophodi li se njegova organizacija pravedno prema njemu. Istraživanje pravednosti u psihologiji počinje s Adamsovom teorijom jednakosti (1965) prema kojoj pojedinci određuju poštenost ishoda na temelju procjene omjera vlastitih ulaganja i ostvarenih ishoda i usporedbom dobivenog omjera s omjerom ulaganja i istih ishoda kod drugih zaposlenika odnosno suradnika. Koncept organizacijske pravednosti nadovezuje se na Adamsovu teoriju, dodatno elaborirajući prirodu pravednosti u organizacijama. Tako se u okviru ove konceptualizacije pravednost dijeli na dvije vrste: *distributivnu*, koja se bazira na Adamsovoj definiciji jednakosti, a odnosi se na percepciju pravednosti raspodjele resursa od strane poslodavca odnosno organizacije, i *proceduralnu*, koja se odnosi na percipiranu kvalitetu i pravednost procesa kojima se donose odluke o raspodjeli resursa (Cohen-

Charash i Spector, 2001). Daljnjom razradom organizacijske pravednosti, Bies i Moag (1986) uvode koncept *interakcijske* pravednosti, koja se odnosi na tretman nadređenih prema zaposlenicima prilikom provođenja odluka. Prema Greenbergu (1993; prema Colquitt i sur., 2001) interakcijska pravednost dalje se može podijeliti na dvije vrste interpersonalnih odnosa zaposlenika i poslodavca: *interpersonalnu* pravednost, koja se odnosi na percipiranu kvalitetu načina na koji se postupa s ljudima u organizaciji, i *informacijsku* pravednost, koju čini percepcija pravednosti u komunikacijskim procedurama organizacije (jesu li zaposlenicima dostupne sve informacije vezane uz procedure donošenja odluka i sl.). U tekstu koji slijedi, naglasak će biti stavljen na proceduralnu organizacijsku pravednost s obzirom da ova vrsta pravednosti predstavlja jedan od središnjih konstrukata u provedenom istraživanju.

Kao što je već navedeno, proceduralna pravednost odnosi se na pravednost procesa donošenja odluka. Prema Leventhalu (1980), da bi se proces donošenja odluka smatrao pravednim on treba zadovoljiti 6 kriterija: (a) konzistentnost s obzirom na ljude koji donose odluke i vrijeme donošenja odluka, (b) nepristranost, u smislu da osobni interesi onih koji donose odluke nemaju utjecaj na same odluke, (c) točnost informacija koje se koriste prilikom procesa donošenja odluka, (d) postojanje mehanizma za ispravljanje nepravednih odluka, (e) kompatibilnost s općim etičkim i moralnim vrijednostima i/ili vrijednostima zaposlenika na koje se odluke odnose i (f) uzimanje u obzir mišljenja različitih grupa zaposlenika na koje će odluke imati utjecaj prilikom procesa donošenja odluka. Za očekivati je kako će postojanje ovakvog sustava donošenja odluka izazvati pozitivne reakcije kod zaposlenika i poboljšati njihovo mišljenje o organizaciji u kojoj rade i poslu koji obavljaju. Također, u kontekstu *psihološkog ugovora* bi se moglo reći da zaposlenici od svojih poslodavaca očekuju i poštenje i pravednost u zamjenu za svoju lojalnost te bi ispunjenje ove obveze trebalo rezultirati pozitivnijim stavovima prema organizaciji i poslodavcu.

U skladu s navedenim, istraživanja pokazuju kako je proceduralna pravednost povezana s nizom pozitivnih ishoda vezanih uz organizaciju i posao, od stavova prema organizaciji do radnih ponašanja pa čak i radne efikasnosti. Tako se pokazuje kako je proceduralna pravednost srednje snažno do snažno pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom i određenim aspektima posla, zadovoljstvom rukovodstvom,

afektivnom odanošću organizaciji i povjerenjem u organizaciju. S druge strane, negativnu povezanost pokazuje s namjerom napuštanja organizacije (Colquitt i sur., 2001; Cohen-Charash i Spector, 2001; Viswesvaran i Ones, 2002). Nadalje, proceduralna pravednost pokazuje pozitivne povezanosti i s odgovornim organizacijskim ponašanjima kao što su altruizam i savjesnost na radnom mjestu, a negativne s nepoželjnim organizacijskim ponašanjima (krađa, sabotaze, izostanci s posla, konflikti sa suradnicima...) iako su ove povezanosti nešto niže (Colquitt i sur., 2001; Cohen-Charash i Spector, 2001). Što se tiče povezanosti s radnom efikasnosti, rezultati istraživanja su manje jasni. Neka istraživanja pokazuju pozitivne povezanosti (Konovski i Cropanzano, 1991), neka negativne (Kanfer, Sawyer, Earley i Lind, 1987, dok neki istraživači nalaze kako povezanosti između proceduralne pravednosti i radnog učinka na individualnoj razini uopće nema (Gilliland, 1994). Ipak, meta-analize Cohen-Charasha i Spectora (2001) te Colquitta i sur. (2001) pokazuju kako je povezanost s učinkom na individualnoj razini srednje visoka što dodatno pridaje značaj pravednosti i transparentnosti procesa kojima se donose odluke u organizaciji.

U kontekstu ovog istraživanja, ono što je posebno bitno kod proceduralne organizacijske pravednosti je njena uloga u stvaranju predvidivog radnog okruženja. S obzirom na navedene karakteristike pravednog procesa donošenja odluka, evidentno je kako će zaposlenici koji rade u proceduralno pravednim organizacijama lakše moći predvidjeti kakvi ih ishodi čekaju (npr. hoće li dobiti otkaz) te se u skladu s time pripremiti na nošenje s tim ishodima. Uzimajući ovo u obzir, u nastavku uvoda slijedi kratki prikaz nekoliko teorijskih modela koji objašnjavaju zašto bi proceduralna pravednost mogla ublažavati negativne učinke nesigurnosti posla.

#### *Teorija upravljanja neizvjesnošću (Uncertainty management theory)*

Temeljna postavka teorije upravljanja neizvjesnošću (Lind i Van den Bos, 2002) je da su poštenje i pravednost važni ljudima jer predstavljaju sredstva pomoću kojih se nose s neizvjesnošću u životu. Stoga autori teorije navode kako je percepcija pravednosti osobito važna i njeni efekti osobito izraženi upravo u situacijama nesigurnosti. U kontekstu nesigurnosti posla, kada se osjećaju nesigurno, ljudi su

osobito osjetljivi na informacije vezane uz organizacijsku pravednost i ukoliko procijene da se njihova organizacija odnosi pravedno prema njima, to bi trebalo dovesti do prihvaćanja organizacijskih odluka i politika, većeg povjerenja u nadređene, povećane motivacije za rad i više pozitivnih osjećaja vezanih uz organizaciju. Na ovaj način, pojedinac koristi percipiranu pravednost kako bi smanjio brige vezane uz nesigurnost (posla) te na taj način ublažava i posljedice osjećaja nesigurnosti. Iako Lind i Van den Bos (2002) svoj model temelje uglavnom na istraživanjima u kojima su ispitivane promjene odnosa pravednosti i njezinih ishoda s obzirom na razinu neizvjesnosti, i sami navode kako je logično očekivati da će razlike u percipiranoj pravednosti mijenjati snagu efekata neizvjesnosti. Međutim, ova hipoteza dosad nije i empirijski potvrđena.

#### *Model zahtjeva i kontrole u poslu (JDC Model) i model zahtjeva i resursa u poslu (JD-R Model)*

Prema sljedeća dva modela, ključni aspekt pravednosti koji bi trebao ublažiti negativne posljedice nesigurnosti posla je osjećaj kontrole nad vlastitom sudbinom koji proizlazi iz veće predvidivosti ishoda za pojedince koji rade u pravednim organizacijama. De Witte (1999) navodi kako bi dva faktora mogla objasniti negativan utjecaj neizvjesnosti vezane uz buduće zaposlenje. Prvi se odnosi na *nepredvidljivost*, a drugi na *nemogućnost kontrole*. Manjak kontrole, odnosno osjećaj bespomoćnosti vezan uz uklanjanje prijetnje nezaposlenosti smatra se jednom od ključnih značajki nesigurnosti posla. Stoga bi činitelji koji promiču doživljaj kontrole nad vlastitom sudbinom trebali biti u interakciji s nesigurnošću posla, pritom ublažavajući njezine efekte.

Prema modelu zahtjeva i kontrole posla (Karasek, 1979) visoki zahtjevi posla u kombinaciji s niskim stupnjem kontrole nad radnom okolinom dovode do osjećaja napora i generalno negativnih posljedica za pojedinca. Pod *zahtjeve* posla obično se misli na radno opterećenje i količinu vremena koja se provodi na poslu, no Karasek i sur. (1998) posebno izdvajaju nesigurnost posla kao jedan od zahtjeva koji je specifičan jer većinom proizlazi iz faktora izvan radnog mjesta. Ipak, ona isto opterećuje pojedinca

utječući na njegovo psihološko stanje te stavove prema radu. S druge strane, percipirana pravednost bi trebala povećati doživljaj kontrole nad vlastitom karijerom. Pravedne organizacije ne dopuštaju da njihove odluke budu pod utjecajem činitelja koji nisu relevantni, na njih ne utječe neka „treća strana“ koje se te odluke ne tiču izravno i one omogućuju svakome koga se odluke tiču da iskaže svoje mišljenje vezano uz njih. U skladu s navedenim, očekivano je i da će percipirana pravednost ublažavati negativan utjecaj zahtjeva posla među kojima je i nesigurnost posla.

Slično modelu zahtjeva i kontrole, model zahtjeva i resursa u poslu (Bakker i Demerouti, 2007) razlikuje *zahtjeve*, aspekte posla koji traže ulaganje određenog napora i zato ih zaposlenici smatraju opterećujućima i tegobnima, i *resurse*, aspekte koji promiču kontrolu, potiču osobni rast, razvoj i učenje. Prema ovom modelu, resursi i zahtjevi su u interakciji - resursi bi trebali ublažiti negativne efekte zahtjeva. Nesigurnost posla se, s obzirom na to da predstavlja stresor, može smatrati zahtjevom posla, dok se pravednost u ovom kontekstu može smatrati resursom. S obzirom da, kao što je već navedeno, pravednost utječe na osjećaj kontrole u poslu, može se očekivati da će ona povećati osjećaj predvidivosti okoline i kontrole nad budućnosti i na taj način ublažiti efekte nesigurnosti posla.

Istraživanje prediktivne valjanosti interakcije nesigurnosti posla i proceduralne pravednosti u odnosu na stavove prema radu i organizaciji čini se osobito važnim i zanimljivim jer bi, ukoliko se pokaže da proceduralna pravednost može ublažiti reakcije na nesigurnost, povećanje percepcije pravednosti među zaposlenicima predstavljalo relativno jednostavnu intervenciju kojom bi sama organizacija mogla pomoći svojim zaposlenicima da se osjećaju bolje na svojim radnim mjestima. Također, uzmemo li u obzir da su stavovi prema radu i organizaciji povezani i sa samim radnim učinkom (Judge, Thoresen, Bono i Patton, 2001; Meyer, Stanley, Herscovitch i Topolnytsky, 2002; Wright i Bonett, 2002; Davar i Bala, 2012), može se zaključiti da bi i potencijalna korist za same organizacije bila značajna. Isto tako, u kontekstu hrvatskog društva dobiva se dojam kako radnici generalno imaju manje povjerenja u svoje poslodavce. Empirijski dokazi za korisnost proceduralne pravednosti u poboljšanju stavova prema organizaciji u kojoj pojedinac radi bi stoga mogli potaknuti organizacije da se potrudu

ostvariti visoke razine pravednosti kako bi njihovi zaposlenici bili zadovoljni što rade baš u toj organizaciji i motivirani za ostvarivanje ciljeva organizacije.

Nadalje, u ovom istraživanju za uzorak su odabrane osobe visoke stručne spreme zaposlene u Republici Hrvatskoj, starosti do 45 godina. Ovakva struktura uzorka odabrana je kako bi se ispitalo kakve su reakcije na prijetnju nezaposlenosti kod pojedinaca koji se generalno smatraju ipak manje ugroženima ovom prijetnjom i gospodarskom krizom općenito. Naime, istraživanja pokazuju kako je nesigurnost posla niža kod visokoobrazovanih (Maslić Seršić i Trkulja, 2009) i mlađih radnika (Sverke, Hellgren i Näswall, 2006). No to ne mora nužno značiti da ona neće značajno djelovati na radne ishode ovih pojedinaca. U slučaju da istraživanje pokaže kako je percepcija nesigurnosti posla povezana s negativnijim stavovima prema organizaciji, to bi pružilo dokaz važnosti vlastitog doživljaja nesigurnosti u determiniranju reakcija na nepovoljno radno okruženje čak i kod ove, relativno zaštićene, skupine.

## CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE

Cilj provedenog istraživanja bio je ispitati odnose doživljaja nesigurnosti posla i percipirane proceduralne organizacijske pravednosti sa stavovima prema radu i organizaciji. Stavove ispitivane u ovom istraživanju činili su zadovoljstvo poslom i afektivna odanost organizaciji. U okviru navedenog cilja formulirana su dva istraživačka problema.

*Problem 1.* Ispitati povezanost nesigurnosti posla i proceduralne organizacijske pravednosti sa zadovoljstvom poslom i afektivnom odanošću organizaciji i njihov samostalni doprinos u objašnjavanju individualnih razlika u zadovoljstvu poslom i afektivnoj odanosti organizaciji.

*Hipoteza 1.* Viša nesigurnost posla bit će značajno negativno povezana sa nižim zadovoljstvom poslom i nižom afektivnom odanosti organizaciji, dok će viša proceduralna organizacijska pravednost biti značajno pozitivno povezana s višim zadovoljstvom poslom i višom afektivnom odanosti organizaciji. I nesigurnost posla i proceduralna organizacijska pravednost imat će značajan samostalan doprinos u objašnjavanju individualnih razlika u zadovoljstvu poslom i afektivnoj odanosti organizaciji.

Warrov (1987) „vitaminski“ model pretpostavlja kako je sigurnost posla jedna od karakteristika posla koja djeluje na psihološku dobrobit pojedinca te je stoga logično očekivati da će nesigurnost posla proizvesti negativne efekte. Također, koncept *psihološkog ugovora* (Rousseau, 1995; prema de Lange i sur., 2011) svrstava sigurnost u implicitna očekivanja zaposlenika vezana uz ono što im poslodavac duguje s obzirom na njihov angažman i lojalnost. Očigledno je kako percepcija nesigurnosti posla dovodi i do percepcije narušavanja psihološkog ugovora od strane organizacije te bi zato trebala i pogoršati stavove prema organizaciji i samom poslu. U prilog ovoj pretpostavci idu i rezultati istraživanja (Sverke, Hellgren i Näswall, 2002; Cheng i Chen, 2008) koja jasno pokazuju kako je nesigurnost posla povezana s nižim zadovoljstvom poslom i manjom afektivnom odanošću organizaciji. Iz ovih razloga, pretpostavljeno je kako će povezanost nesigurnosti posla s ovim stavovima prema radu i organizaciji i u ovom

istraživanju biti negativna te će nesigurnost posla imati samostalan doprinos u objašnjavanju individualnih razlika u ovim stavovima.

S druge strane, budući da proceduralna organizacijska pravednost uključuje nepristranost, transparentnost, etičnost te uvažavanje svačijeg mišljenja prilikom procesa donošenja odluka, očekivano je da će se pozitivno odraziti na stavove prema radu i organizaciji. Također, s obzirom da bi ona trebala predstavljati jednu od „obaveza“ organizacije iz *psihološkog ugovora* koji sklapa sa zaposlenikom, ispunjavanje te „obaveze“ trebalo bi se pozitivno odraziti na stavove prema samoj organizaciji. U skladu s teorijom, istraživanja pokazuju kako je proceduralna pravednost povezana s višim zadovoljstvom poslom i višom afektivnom odanošću organizaciji (Colquitt i sur., 2001; Cohen-Charash i Spector, 2001; Viswesvaran i Ones, 2002). S obzirom na navedeno, očekivano je da će percipirana organizacijska pravednost biti povezana s pozitivnim reakcijama zaposlenika prema samoj organizaciji, ali i poslu koji u njoj obavljaju.

*Problem 2.* Ispitati prediktivnu valjanost interakcije nesigurnosti posla i proceduralne organizacijske pravednosti za zadovoljstvo poslom i afektivnu odanost organizaciji.

*Hipoteza 2.* Interakcija nesigurnosti posla i proceduralne organizacijske pravednosti će značajno dodatno doprinijeti objašnjenju interindividualnih razlika u zadovoljstvu poslom i afektivnoj odanosti organizaciji – zadovoljstvo poslom i afektivna odanost organizaciji bit će više u slučaju niske nesigurnosti posla i visoke proceduralne organizacijske pravednosti i niže u slučaju visoke nesigurnosti posla i niske proceduralne organizacijske pravednosti.

Proceduralna pravednost olakšava predviđanje budućih karijernih ishoda jer pojedinci u pravednim organizacijama znaju kako će odluke vezane uz njihovo zaposlenje biti donesene nepristrano i na temelju točnih informacija. Na taj način oni dobivaju temelje na osnovi kojih mogu predvidjeti što će se dogoditi s njihovim poslom, odnosno hoće li dobiti otkaz. Time bi doživljaj neizvjesnosti, koji primarno karakterizira nesigurnost posla, trebao biti ublažen. Također, pojedinci bi se mogli osjećati bolje jer mogu planirati svoju budućnost u kontekstu ishoda koji je

najvjerojatniji. *Teorija upravljanja neizvjesnošću* (Lind i Van den Bos, 2002) pretpostavlja kako pojedinci u pravednim organizacijama generalno imaju više pozitivnih osjećaja vezanih uz organizaciju te da u situacijama nesigurnosti posla percepcija pravednosti ima poseban značaj. Stoga je moguće da će percepcija proceduralne organizacijske pravednosti biti u interakciji s nesigurnosti posla, ublažavajući negativne efekte koje ona ima na stavove o organizaciji. Modeli *zahtjeva i kontrole* (Karasek, 1979) i *zahtjeva i resursa* (Bakker i Demerouti, 2007) u poslu svrstavaju nesigurnost posla u zahtjeve posla. U okviru ovih teorija, proceduralna pravednost bi trebala ublažiti efekte nesigurnosti posla kroz promicanje percepcije kontrole i predvidivosti vlastitih karijernih ishoda, djelujući kao poslovni *resurs*.

Broj istraživanja koja su se bavila prediktivnom valjanosti interakcije organizacijske pravednosti i nesigurnosti posla u odnosu na stavove prema radu je oskudan, no ona provedena idu u prilog postavljenoj hipotezi. Tako Piccoli, De Witte i Pasini (2012) nalaze kako je povezanost nesigurnosti posla i odanosti organizaciji niža kod viših razina proceduralne i interakcijske organizacijske pravednosti, dok Sora, Caballer, Peiro, Silla i Gracia (2010) izvještavaju kako opća organizacijska pravednost, operacionalizirana kao kombinacija distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti, moderira odnos nesigurnosti i zadovoljstva poslom, pri čemu je efekt nesigurnosti posla jači kod nižih razina pravednosti. Navedeni teorijski modeli i istraživanja idu u prilog pretpostavci da će stavovi prema radu i organizaciji biti pozitivniji u uvjetima niže nesigurnosti posla i više proceduralne organizacijske pravednosti. Ipak, ova istraživanja tretiraju organizacijsku pravednost kao moderatorsku varijablu. No s obzirom da je poželjno da moderator nije povezan s varijablama čiju vezu moderira (Baron i Kenny, 1986), a istraživanja pokazuju kako je pravednost relativno visoko povezana sa zadovoljstvom poslom i odanošću organizaciji, procijenjeno je kako je preciznije govoriti o interakciji nesigurnosti posla i pravednosti nego o moderatorskom efektu pravednosti.

## METODOLOGIJA

### *Sudionici*

Podaci su prikupljeni na prigodnom uzorku osoba visoke stručne spreme zaposlenih u Republici Hrvatskoj, starosti do 45 godina. Uzorak je činilo ukupno 455 zaposlenih osoba.

*Tablica 1*

Struktura uzorka prema sociodemografskim i radnim karakteristikama ( $N = 455$ )

Spol	%	Stupanj obrazovanja	%	Vrsta radnog ugovora	%	Radni sektor	%
Muškarci	30.1	Fakultet, visoka škola ili akademija	90.3	Ugovor na neodređeno vrijeme	72.3	Privatni	40.2
Žene	69.9	Poslijediplomski studij	6.2	Ugovor na određeno vrijeme	21.8	Javni	54.9
				Honorarni ugovor	1.5		
		Doktorat znanosti	3.5	Ugovor preko agencije za privremeno zapošljavanje	0.4		
				Bez ugovora, neprijavljeni rad	0.9		

	Dob	Radni staž na trenutnom radnom mjestu izražen u godinama
<i>M (SD)</i>	33.07 (6.233)	6.14 (5.595)
<i>min</i>	23	0.08
<i>max</i>	45	24

Uzorak je činilo 318 (69.9 %) žena i 137 (30.1 %) muškaraca (tablica 1), prosječne dobi 33.07 godina ( $SD = 6.233$ , raspon od 23 do 45). Gotovo svi sudionici su završili fakultet, visoku školu ili akademiju ( $n = 411$ ; 90.3 %), a 329 (72.3 %) radi s ugovorom na neodređeno vrijeme. 112 (24.6 %) ih je zaposleno u nekom obliku radnog odnosa na određeno vrijeme, dok ih 14 (3.1 %) nije navelo pod kakvim su ugovorom zaposleni. 250 (54.9 %) sudionika radi u javnom, a 183 (40.2 %) u privatnom sektoru, dok ih 22 (4.8 %) nije navelo u kojem sektoru su zaposleni. Prosječni radni staž u

organizaciji u kojoj su trenutno zaposleni (organizacijski staž) iznosio je 6.14 godina ( $SD = 5.595$ , raspon od jednog mjeseca do 24 godine).

### *Postupak*

Podaci su prikupljeni od veljače do travnja 2014. godine u sklopu šireg istraživanja čiji je cilj bio ispitivanje doživljaja i mišljenja zaposlenih ljudi o poslovima na kojima rade, sebi kao pojedincima, te radnom životu općenito. Upitnik je, uz same instrumente i pitanja o sociodemografskim i radnim karakteristikama, sadržavao i uvodni dio u kojem je sudionicima ukratko opisana svrha istraživanja te su detaljno upućeni u način ispunjavanja. Također, u uvodnom dijelu naznačeno je kako je ispunjavanje anonimno. U svrhu prikupljanja podataka, upitnici su podijeljeni studentima psihologije koji su zatim preko članova svoje obitelji, prijatelja i/ili poznanika pronalazili sudionike odgovarajućeg profila (VSS, zaposleni, do 45 godina) i primjenjivali upitnike na njima. Nakon primjene, studenti bi vratili ispunjene upitnike i zauzvrat dobili eksperimentalne sate. Također, kako bi se skupio što veći broj sudionika konstruirana je i paralelna on-line forma upitnika. Poziv za istraživanje zajedno s poveznicom na on-line upitnik prosljeđen je putem internetskih društvenih mreža i osobnih kontakata istraživača te oglašavanjem na određenim internetskim stranicama. Na ovaj način skupljena su 72 sudionika (15.82 %), dok su preko papir-olovka verzije skupljena 383 sudionika (84.18 %).

### *Instrumenti*

Primijenjeni upitnik sastojao se od skala za mjerenje nesigurnosti posla, percipirane proceduralne organizacijske pravednosti, zadovoljstva poslom i afektivne odanosti organizaciji. Također, na kraju upitnika sudionici su odgovorili na nekoliko pitanja vezanih za sociodemografske i radne karakteristike – spol, dob, stupanj obrazovanja, vrstu radnog ugovora, radni sektor te organizacijski staž.

### *Nesigurnost posla*

Za mjerenje nesigurnosti posla korištena je *Skala nesigurnosti posla* (De Witte, 2000). Na ovoj skali zaposlenici procjenjuju zabrinutost vezanu uz mogućnost zadržavanja postojećeg zaposlenja. Čine ju 4 čestice za koje sudionici izražavaju svoj stupanj slaganja na skali od 1 („uopće se ne slažem“) do 5 („u potpunosti se slažem“). Skala zahvaća i afektivnu („*Strah me da ću izgubiti posao.*“) i kognitivnu dimenziju nesigurnosti posla („*Mislim da bih u skorijoj budućnosti mogao/mogla ostati bez sadašnjeg posla.*“). Ukupan rezultat računa se kao prosjek odgovora na svim česticama, pri čemu viši rezultat ukazuje na intenzivniji doživljaj nesigurnosti posla. Pouzdanost skale izražena Cronbachovim  $\alpha$  koeficijentom na ovom uzorku iznosi .85.

### *Proceduralna organizacijska pravednost*

Percipirana proceduralna organizacijska pravednost mjerena je subskalom proceduralne organizacijske pravednosti iz *Skale organizacijske pravednosti* koju čine modificirane čestice preuzete iz *Upitnika organizacijske pravednosti i pravednosti rukovoditelja* (Jakopec i Sušanj, u tisku). Ovu subskaluu čini 5 čestica koje ispituju kvalitetu i pravednost procesa donošenja odluka na trenutnom radnom mjestu. Sudionici procjenjuju koliko se tvrdnje odnose na njihov trenutni posao na skali od 1 („uopće ne“) do 5 („u potpunosti“). Primjer čestice iz ove skale glasi – „*Postupci koji utječu na mene i moj posao su pravedni i nepristrani.*“, a ukupan rezultat računa se kao prosjek odgovora na česticama. Viši rezultat ukazuje na viši stupanj percipirane proceduralne pravednosti. Pouzdanost subskale na ovom uzorku izražena Cronbachovim  $\alpha$  koeficijentom iznosi .80.

### *Zadovoljstvo poslom*

Kao mjera zadovoljstva poslom korištena je *Skala općeg zadovoljstva poslom* (Maslić Seršić i Šverko, 2000) koja se sastoji od 4 čestice. Prva čestica odnosi se na procjenu zadovoljstva poslom s obzirom na njegove prednosti i nedostatke, druga na procjenu zadovoljstva u odnosu na druge zaposlenike, treća uzima u obzir varijabilnost u osjećaju zadovoljstva, a četvrta se odnosi na usporedbu zadovoljstva sadašnjim radnim mjestom i potencijalnim radnim mjestom u nekoj drugoj organizaciji. Sudionici procjenjuju zadovoljstvo poslom u odnosu na svaku od ovih referentnih točaka pri čemu

odgovori predstavljaju opcije od a) do e) koje se razlikuju od čestice do čestice (npr. u prvoj čestici odgovor a) glasi „*veoma sam nezadovoljan/na*“, a u drugoj „*nitko nije tako nezadovoljan kao ja*“), a naknadno su stupnjevani od 1 do 5. Ukupni rezultat je izražen kao prosjek svih procjena, a viši rezultat ukazuje na veći stupanj zadovoljstva poslom. Pouzdanost skale izražena Cronbachovim  $\alpha$  koeficijentom na ovom uzorku iznosi .68.

#### *Afektivna odanost organizaciji*

Afektivna odanost organizaciji odmjerena je subskalom afektivne odanosti iz *Upitnika odanosti organizaciji* (Allen i Meyer, 1990; prijevod Maslić Seršić. 2000). Subskalu afektivne odanosti čini 8 čestica koje se odnose na afektivnu privrženost organizaciji u kojoj pojedinac trenutno radi (npr. „*Veoma bi me veselilo ostatak karijere provesti baš u ovoj organizaciji.*“). Slaganje s tvrdnjama procjenjuje se na skali od 1 („*uopće se ne slažem*“) do 7 („*potpuno se slažem*“). Ukupan rezultat izražava se kao prosjek odgovora na česticama pri čemu viši rezultat ukazuje na veći stupanj afektivne privrženosti organizaciji. Pouzdanost skale izražena Cronbachovim  $\alpha$  koeficijentom na ovom uzorku iznosi .83.

## **REZULTATI**

Prije odgovaranja na postavljene probleme, izračunati su deskriptivni pokazatelji za varijable korištene u istraživanju. U tablici 2 prikazane su aritmetičke sredine, standardne devijacije te raspon opaženih rezultata na svakoj od korištenih skala. Kolmogorov-Smirnovljevim testom normaliteta distribucije pokazano je kako jedino distribucija rezultata na afektivnoj odanosti organizaciji ne odstupa značajno od normalne, no pregledom distribucija te pokazatelja asimetričnosti (*skewness*) i spljoštenosti (*kurtosis*) distribucije utvrđeno je kako odstupanja rezultata na nesigurnosti posla, proceduralnoj pravednosti i zadovoljstvu poslom nisu velika (*prilog 1-3*). Nadalje, pregledom veličina aritmetičkih sredina utvrđeno je kako se one kreću oko središnjih teoretskih vrijednosti skala te da u ovom uzorku možemo govoriti o osrednjim razinama nesigurnosti posla, proceduralne organizacijske pravednosti, zadovoljstva poslom i afektivne odanosti organizaciji.

Tablica 2

Osnovni deskriptivni podaci za varijable korištene u istraživanju te rezultati Kolmogorov-Smirnovljevog testa za mjerene varijable

	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>K-S z</i>
Nesigurnost posla	455	2.58	0.986	1	5	2.12**
Proceduralna organizacijska pravednost	452	3.34	0.743	1	5	1.58*
Zadovoljstvo poslom	453	3.36	0.569	1.5	4.5	3.94**
Afektivna odanost organizaciji	449	4.47	1.142	1	7	0.96

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

U svrhu provjeravanja povezanosti nesigurnosti posla i proceduralne organizacijske pravednosti sa zadovoljstvom posla i afektivnom odanosti izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije. Kao što možemo vidjeti u tablici 3, sve povezanosti su značajne i u očekivanom smjeru – sudionici koji doživljavaju veću nesigurnost posla manje su zadovoljni svojim poslom i izvještavaju o manjoj privrženosti organizaciji u kojoj rade, dok su sudionici koji izvještavaju o višim razinama proceduralne pravednosti na svom radnom mjestu zadovoljniji poslom i privrženiji organizaciji. Ipak, razlike u veličini efekata su znatne. Tako povezanost nesigurnosti posla i zadovoljstva poslom iznosi  $r = -.148$  ( $p < .01$ ) dok je povezanost nesigurnosti i afektivne odanosti  $r = -.095$  ( $p < .05$ ). Veličine efekta ovih povezanosti prema Cohenu (1988) spadaju u kategoriju niskih. S druge strane, povezanost proceduralne pravednosti sa zadovoljstvom poslom ( $r = .442$ ;  $p < .01$ ) je srednje veličine, a povezanost s afektivnom odanošću organizaciji je velika ( $r = .514$ ;  $p < .01$ ).

Što se tiče povezanosti među ostalim varijablama, može se vidjeti kako su nesigurnost posla i proceduralna pravednost u značajnoj, ali niskoj korelaciji ( $r = -.121$ ;  $p < .05$ ), pri čemu sudionici koji doživljavaju veću nesigurnost posla izvještavaju o nižoj proceduralnoj pravednosti na radnom mjestu. Spol ( $r = .187$ ;  $p < .01$ ) i vrsta radnog ugovora ( $r = .320$ ;  $p < .01$ ) također su značajno povezani s nesigurnošću posla pri čemu žene i sudionici zaposleni pod ugovorom na određeno vrijeme doživljavaju više razine nesigurnosti. Vrsta radnog ugovora također je povezana i s ostalim sociodemografskim i radnim karakteristikama pri čemu su žene ( $r = .098$ ;  $p < .05$ ),

mlađi sudionici ( $r = -.472$ ;  $p < .01$ ) i oni s kraćim radnim stažom u organizaciji u kojoj rade ( $r = -.449$ ;  $p < .01$ ) češće zaposleni pod ugovorima na određeno vrijeme. I na kraju, dob i organizacijski staž očekivano pokazuju visoku razinu povezanosti ( $r = .757$ ;  $p < .01$ ) pri čemu stariji zaposlenici duže rade na svom sadašnjem radnom mjestu.

Tablica 3

Pearsonovi koeficijenti korelacija između varijabli korištenih u istraživanju ( $N = 431$ )

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Spol	-						
2. Dob	.005	-					
3. Organizacijski staž	-.010	.757**	-				
4. Vrsta radnog ugovora	.098*	-.472**	-.449**	-			
5. Nesigurnost posla	.187**	.006	-.062	.320**	-		
6. Proceduralna organizacijska pravednost	-.030	-.057	-.061	.068	-.121*	-	
7. Zadovoljstvo poslom	-.054	.080	.061	-.076	-.148**	.442**	-
8. Afektivna odanost organizaciji	-.022	.082	.051	-.083	-.095*	.514**	.603**

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ .; spol (0=muški, 1=ženski); vrsta radnog ugovora (1=ugovor na neodređeno vrijeme, 2=ugovor na određeno vrijeme)

Kako bi se ispitao samostalni doprinos nesigurnosti posla i proceduralne pravednosti te doprinos njihove interakcije u objašnjavanju variranja u zadovoljstvu poslom i afektivnoj odanosti organizaciji, provedene su dvije hijerarhijske regresijske analize. U prvoj je kao kriterij korišteno zadovoljstvo poslom, a u drugoj afektivna odanost organizaciji. U obje regresijske analize su u prvom koraku kao kontrolne prediktorske varijable uvrštene sociodemografske i radne karakteristike – spol, organizacijski staž i vrsta radnog ugovora. U regresijsku jednadžbu nije uvrštena dob zbog visoke korelacije s organizacijskim stažem. Procijenjeno je kako je uloga organizacijskog staža u radnom kontekstu ipak važnija te da je važnije kontrolirati njegov utjecaj. U drugom koraku uvrštene su nesigurnost posla i proceduralna pravednost, a u trećem umnožak ove dvije varijable. Prije množenja, varijable nesigurnosti posla i proceduralne pravednosti centrirane su kako bi se umanjio utjecaj

multikolinearnosti između varijabli i njihove interakcije na rezultate regresijske analize (Aiken i West, 1991).

U tablici 4 prikazani su rezultati hijerarhijske regresijske analize za kriterij zadovoljstva poslom. U prvom koraku sa sociodemografskim i radnim karakteristikama nije objašnjen statistički značajan udio varijance zadovoljstva poslom. Dodavanjem nesigurnosti posla i proceduralne pravednosti objašnjeno je značajnih 20.6 % ( $p < .01$ ) varijance, pri čemu je jedino proceduralna pravednost bila značajan pozitivan prediktor ( $\beta = .444$ ;  $p < .01$ ) zadovoljstva poslom. Interakcija nesigurnosti i proceduralne pravednosti, dodana u regresijsku jednadžbu u trećem koraku, nije značajno doprinijela objašnjavanju varijance zadovoljstva poslom. Ukupno objašnjen postotak varijance na temelju ove skupine prediktora iznosio je 21.9 % ( $p < .01$ ).

Tablica 4

Rezultati hijerarhijske regresijske analize za kriterij zadovoljstva poslom ( $N = 436$ )

Prediktor	1. korak $\beta$	2. korak $\beta$	3. korak $\beta$
Spol	-.043	-.016	-.015
Organizacijski staž	.040	.065	.068
Vrsta radnog ugovora	-.065	-.061	-.064
Nesigurnost posla		-.061	-.057
Proceduralna organizacijska pravednost		.444**	.445**
Nesigurnost posla x Proceduralna organizacijska pravednost			.054
$R^2$	.011	.216**	.219**
$\Delta R^2$	.011	.206**	.003

\*\*  $p < .01$ .; spol (0=muški, 1=ženski); vrsta radnog ugovora (1=ugovor na neodređeno vrijeme, 2=ugovor na određeno vrijeme)

Rezultati hijerarhijske regresijske analize za kriterij afektivne odanosti organizaciji prikazani su u tablici 5. Ni kod ovog kriterija sociodemografske i radne karakteristike nisu objasnile statistički značajan udio varijance. Što se tiče nesigurnosti posla i proceduralne organizacijske pravednosti, dodavanjem ove dvije varijable u regresijsku jednadžbu objašnjeno je značajnih 27.8 % varijance, pri čemu je ponovno jedino proceduralna pravednost bila značajan pozitivan prediktor ( $\beta = .523$ ;  $p < .01$ ). Dodavanjem interakcije nesigurnosti posla i proceduralne pravednosti nije objašnjeno značajno više varijance odanosti organizaciji. Konačno, ukupno objašnjen postotak

varijance afektivne odanosti organizaciji ovom skupinom prediktora iznosio je 27.8 % ( $p < .01$ ).

Tablica 5

Rezultati hijerarhijske regresijske analize za kriterij afektivne odanosti organizaciji ( $N = 432$ )

Prediktor	1. korak $\beta$	2. korak $\beta$	3. korak $\beta$
Spol	-.015	.002	.002
Organizacijski staž	.018	.037	.038
Vrsta radnog ugovora	-.073	-.102	-.103
Nesigurnost posla		.001	.002
Proceduralna organizacijska pravednost		.523**	.523**
Nesigurnost posla x Proceduralna organizacijska pravednost			.009
$R^2$	.007	.278**	.278**
$\Delta R^2$	.007	.271**	.000

\*\*  $p < .01$ .; spol (0=muški, 1=ženski); vrsta radnog ugovora (1=ugovor na neodređeno vrijeme, 2=ugovor na određeno vrijeme)

## RASPRAVA

Ovim istraživanjem ispitivali su se odnosi nesigurnosti posla, proceduralne organizacijske pravednosti i stavova prema radu i organizaciji, konkretno zadovoljstva poslom i afektivne odanosti organizaciji. Uz samu povezanost nesigurnosti posla i proceduralne pravednosti sa zadovoljstvom poslom i afektivnom odanosti ispitivano je i pridonosi li interakcija nesigurnosti posla i proceduralne pravednosti objašnjavanju interindividualnih razlika u mjerenim stavovima prema radu i organizaciji. Rezultati djelomično potvrđuju hipotezu vezanu uz povezanosti konstrukata dok se hipoteza vezana uz interakciju nesigurnosti posla i proceduralne pravednosti nije potvrdila.

U okviru prvog problema postavljeno je pitanje povezanosti nesigurnosti posla i proceduralne pravednosti sa zadovoljstvom poslom i afektivnom odanosti organizaciji pri čemu je pretpostavljeno kako će nesigurnost posla biti negativno, a proceduralna pravednost pozitivno povezana s ova dva stava o radu te će obje varijable samostalno doprinositi objašnjavanju razlika u ovim stavovima. Rezultati su djelomično potvrdili hipoteze. Nesigurnost posla bila je nisko, ali značajno negativno povezana sa zadovoljstvom poslom i odanošću organizaciji. S druge strane, proceduralna pravednost

bila je značajno pozitivno povezana s oba stava prema radu. Povezanost sa zadovoljstvom poslom bila je srednje visoka, a s afektivnom odanošću visoka. Međutim, stavljanjem nesigurnosti posla i proceduralne pravednosti kao prediktora ova dva stava prema radu u regresijsku analizu pokazalo se kako jedino proceduralna pravednost ima značajan samostalni doprinos u objašnjavanju individualnih razlika u zadovoljstvu poslom i afektivnoj odanošću organizaciji, dok nesigurnost posla ni u jednom slučaju nije bila značajan prediktor.

Iako je povezanost nesigurnosti posla i stavova prema radu i organizaciji bila značajna na bivarijantnoj razini, ona nije bila očekivano visoka. Naime, prijašnja istraživanja obično pokazuju srednje visoke povezanosti, kako sa zadovoljstvom poslom tako i s odanošću organizaciji (Sverke, Hellgren i Näswall, 2002; Picolli, De Witte i Pasini, 2011; Vander Elst i sur., 2014). Pojam psihološkog ugovora u kombinaciji s kontekstom Republike Hrvatske mogao bi ponuditi objašnjenje za ovakve nalaze. Naime, McLean Parks, Kidder i Gallagher (1998) navode kako se očekivanja koja proizlaze iz psihološkog ugovora razlikuju s obzirom na vrstu radnog ugovora. Prema ovim autorima, psihološki ugovor kod radnika zaposlenih na određeno vrijeme je više transakcijske prirode, odnosno usmjeren na kratkoročnu i ekonomsku razmjenu (npr. zaposlenik dobiva plaću, a zauzvrat je prisutan na poslu). S druge strane, psihološki ugovor kod zaposlenih na neodređeno više je relacijske prirode, usmjeren na socioemocionalnu razmjenu. Tako zaposlenik od poslodavca može dobivati sigurnost posla u zamjenu za svoju lojalnost. U skladu s navedenim, De Cuyper i De Witte (2006) pokazali su kako je nesigurnost posla povezana s manjim zadovoljstvom poslom i nižom afektivnom odanošću organizaciji samo kod zaposlenika s ugovorom na neodređeno vrijeme. S obzirom da oni zaposleni na određeno po svom psihološkom ugovoru od svog poslodavca nisu ni očekivali sigurnost posla, sama percepcija nesigurnosti nije utjecala na stavove o organizaciji u kojoj rade. No pogledamo li hrvatski kontekst, u kojem recesija već nekoliko godina zahvaća praktički cijelo tržište rada, a gospodarska klima je nepredvidiva i promjenjiva, možemo zaključiti kako je bilo kojem zaposleniku teško očekivati da će mu organizacija u kojoj radi ponuditi sigurnost posla. S obzirom da u takvom kontekstu zaposlenici vjerojatno neće ni očekivati sigurnost, percepcija nesigurnosti posla ne bi ni trebala biti znatno povezana sa stavovima prema organizaciji u kojoj oni rade, odnosno sa zadovoljstvom posla i

odanošću organizaciji. U prilog ovom objašnjenju idu i rezultati istraživanja u Južnoj Africi (Buitendach i De Witte, 2005), državi s višom stopom nezaposlenosti nego što je u Hrvatskoj (u prvom kvartalu 2014. godine nezaposlenost je bila 25.2 % (Taborda, 2014)), koje je također pokazalo niske povezanosti nesigurnosti posla sa zadovoljstvom poslom i afektivnom odanosti. Također, može se reći i da hrvatski zaposlenici izvore nesigurnosti posla vide više u faktorima izvan organizacije, kao što je gospodarska kriza i odgovor države na istu, nego u samom upravljanju organizacijama od strane poslodavaca pa se zato i njihova percepcija nesigurnosti posla ne odražava na stavove prema radu odnosno organizaciji. Uzmemo li u obzir da su uzorak u ovom istraživanju činili visokoobrazovani, čije su kognitivne sposobnosti više (Loehlin, 2000; Reynolds, Chastain, Kaufman i McLean, 1988; Kaufman, Kaufman, Liu i Johnson, 2009) i lakše mogu identificirati uzroke koji su doveli do osjećaja nesigurnosti, ovo se objašnjenje, isto kao i prethodno, čini plauzibilnim.

S druge strane, povezanosti proceduralne organizacijske pravednosti sa zadovoljstvom poslom i afektivnom odanosti organizaciji u rangu su očekivanih. Colquitt i sur. (2001), Cohen-Charash i Spector (2001) i Viswesvaran i Ones (2002) u svojim meta-analizama korelata organizacijske pravednosti pokazuju slične povezanosti kakve su dobivene i u ovom istraživanju. S obzirom na to da organizacije koje su percipirane proceduralno pravednima procedure pri donošenju odluka primjenjuju konzistentno, nepristrano, osiguravaju da se pri donošenju odluka koriste točne informacije, ispravljaju netočne i nepravedne odluke, uzimaju u obzir mišljenja različitih skupina na koje se odluke odnose te primjenjuju etičke i moralne standarde pri donošenju odluka, logično je očekivati da će zaposlenici koji rade u njima biti zadovoljniji svojim poslom te odaniji i privrženiji toj organizaciji. Poštenje i nepristranost očito su vrline koje zaposlenici izrazito cijene kod organizacija u kojima rade i koje dovode do doživljaja veće kontrole nad vlastitim poslom i lakšeg predviđanja budućih ishoda pa je stoga efekt pravednosti na stavove o tim organizacijama značajan i relativno velik.

Nadalje, važno je napomenuti kako je prilikom provedbe regresijske analize proceduralna pravednost ostala značajno povezana sa stavovima o radu, objašnjavajući znatan dio njihove varijance, dok je nesigurnost posla izgubila na značajnosti. Iz ovog

nalaza, kao i iz samih razlika u povezanostima, možemo zaključiti kako je proceduralna pravednost važnija determinanta zadovoljstva poslom i odanosti organizaciji od nesigurnosti posla. U objašnjavanju ovog nalaza također se možemo voditi pretpostavkom da zaposlenici izvore nesigurnosti posla vide izvan organizacija u kojima rade pa su zato manje povezani sa samim stavovima o organizaciji. S druge strane, izvori percipirane proceduralne pravednosti nalaze se unutar samih organizacija i logično je da će pravednost imati višu povezanost s ovim stavovima.

Drugim problemom ispitivana je prediktivna valjanost interakcije nesigurnosti posla i proceduralne pravednosti za zadovoljstvo poslom odnosno afektivnu odanost organizaciji. Pretpostavljeno je kako će stavovi prema radu biti pozitivniji u situacijama niže nesigurnosti posla i više pravednosti. Ipak, rezultati nisu potvrdili hipoteze – interakcija nesigurnosti posla i organizacijske pravednosti nije objasnila dodatni udio varijance zadovoljstva poslom i afektivne odanosti organizaciji. Hrvatski kontekst također bi mogao biti odgovor zašto se ova hipoteza nije potvrdila. Već ranije je spomenuta mogućnost kako hrvatski zaposlenici izvore nesigurnosti svog posla vide u faktorima izvan organizacije dok su izvori proceduralne pravednosti unutar same organizacije. Stoga pravednost procedura kojima se donose odluke ipak nije u interakciji s nesigurnošću posla prilikom djelovanja na zadovoljstvo poslom i afektivnu odanost organizaciji, iako ima efekt na ove stavove prema radu. Čini se kako dugotrajna kriza i nepredvidivo ekonomsko okruženje koje karakterizira Republiku Hrvatsku kod zaposlenika dovodi do percepcije da njihove organizacije nemaju toliko kontrolu nad tim hoće li morati dijeliti otkaze. Ranije je navedeno kako je moguće da visokoobrazovani, koji čine uzorak u ovom istraživanju, lakše mogu uvidjeti ovu kauzalnu distinkciju i stoga je osobito kod njih moguće da proceduralna pravednost neće biti u interakciji s nesigurnosti posla. Još jedno moguće objašnjenje nalazi se u samoj prirodi proceduralne pravednosti u hrvatskom društvu. Naime, prema Thibaut i Walker (1975; prema Colquitt i sur., 2001) proceduralna pravednost uključuje i percepciju utjecaja zaposlenika na procese donošenja odluka odnosno koliko oni imaju pravo glasa prilikom ovih procesa. No, čini se da je u hrvatskom društvu ovaj utjecaj manje izražen. Tako Galić i Plećaš (2012) u istraživanju koje se bavilo razinom ostvarenosti određenih aspekata posla kod hrvatskih radnika pokazuju kako je od svih aspekata posla sudjelovanje u odlučivanju najmanje zastupljeno. Iz ovog razloga u

ovom istraživanju taj aspekt proceduralne pravednosti nije ispitivan, jer je procijenjeno da čak i kod visokoobrazovanih veliki broj zaposlenika neće imati utjecaj na procese donošenja odluka (npr. nastavnici, liječnici...) zbog čega variranje u tom aspektu pravednosti ne bi bilo veliko. Ipak, u budućim istraživanjima bi se moglo uključiti i ovaj aspekt pravednosti, jer se upravo za njega pretpostavlja da će znatno doprinijeti osjećaju kontrole nad procesima donošenja odluka na poslu te većoj izvjesnosti i lakšem predviđanju budućih ishoda, činiteljima koji su predloženi kao mehanizmi preko kojih bi proceduralna pravednost trebala umanjivati efekte nesigurnosti posla (Maslić Seršić i Trkulja, 2009).

#### *Metodološki nedostaci i praktične implikacije*

Iako je odabran zbog svoje specifičnosti i zanimljivosti, u smislu vanjske valjanosti jedan od nedostataka ovog istraživanja čini sam uzorak. S obzirom da su u istraživanje uključeni samo visokoobrazovani, starosti do 45 godina, mogućnost generalizacije manja je, jer je teško očekivati da će osobe niže razine obrazovanja i najstariji zaposlenici imati jednake reakcije na prijetnju potencijalnog gubitka posla. Tako i istraživanja pokazuju da niže obrazovani izvještavaju o višim razinama nesigurnosti posla (Maslić Seršić i Trkulja, 2009) jer imaju manje alternativa na tržištu rada što ih čini više ovisnima o trenutnom zaposlenju (Sverke, Hellgren i Näswall, 2006). S druge strane, iz rezultata istraživanja povezanosti nesigurnosti i dobi se ne može sa sigurnošću zaključiti kako najstariji zaposlenici reagiraju na prijetnju gubitka posla (Maslić Seršić i Trkulja, 2009). Stoga bi buduća istraživanja trebala uključiti i pojedince nižih razina obrazovanja i još starije zaposlenike kako bi se provjerilo hoće li se ovi rezultati ponoviti i na takvom uzorku koji je reprezentativniji za opću populaciju.

Također, budući da je ovo istraživanje korelacijske prirode i svi podaci su prikupljeni u istoj vremenskoj točki, izvođenje uzročno-posljedičnih zaključaka je onemogućeno. Stoga bi buduća istraživanja trebala pratiti nesigurnost posla, pravednost te njihove odnose s radnim ishodima kroz više vremenskih točaka kako bi se moglo utvrditi imaju li ova dva konstrukta dugoročni utjecaj na radne ishode te kako bi se razjasnilo u kakvim su kauzalnim odnosima ovi konstrukti. Nadalje, potencijalni

nedostatak predstavlja i činjenica da su svi korišteni instrumenti bili samoiskazni što dovodi do rizika od socijalno poželjnog odgovaranja. Ovo se posebno odnosi na mjere proceduralne pravednosti i odanosti organizaciji, u kojima pojedinci izravno procjenjuju svoje organizacije koje im pružaju zaposlenje te bi stoga mogli biti zabrinuti kako bi same organizacije mogle reagirati na niske procjene na ovakvim varijablama. No s obzirom da su odgovori prikupljeni izvan organizacija u kojima rade, mogućnost da bi sudionici mislili kako će netko iz organizacije u kojoj rade vidjeti njihove odgovore čini se uistinu minimalnom.

Buduća istraživanja bi, osim šireg uzorka i longitudinalnog praćenja, mogla uvrstiti i neke nove varijable. Tako bi bilo zanimljivo ispitati u kakvim su odnosima distributivna i interakcijska pravednost s nesigurnosti posla i radnim ishodima. Također, bilo bi zanimljivo ispitati ublažava li organizacijska pravednost efekte nesigurnosti posla na psihološku dobrobit pojedinca kao i na radnu efikasnost i neka ponašanja na radnom mjestu (odgovorno organizacijsko ponašanje, nepoželjno organizacijsko ponašanje). Isto tako, čini se bitnim ispitati i interakciju pravednosti i doživljaja nesigurnosti vezanog uz određene aspekte posla kao što su visina plaće, mogućnost napredovanja, itd. (*kvalitativna nesigurnost posla*). Interakcija organizacijske pravednosti i ovakvog tipa nesigurnosti bi možda značajno objašnjavala variranje u ishodima vezanim uz posao s obzirom da je vjerojatnije da će se za negativne ishode poput smanjivanja plaće i manjih mogućnosti napredovanja odgovornom smatrati organizacija. Na taj način bi bilo očekivano da bi percipiranje organizacije pravednom moglo ublažiti negativne reakcije na prijetnju od ovakvih događaja jer bi se oni ipak činili opravdanijima što bi kod zaposlenika potaklo razumijevanje za takve poteze od strane organizacije.

Ovo istraživanje također donosi i neke praktične implikacije. Snažna povezanost proceduralne pravednosti sa stavovima prema radu i organizaciji još jednom je potvrđena, što ukazuje kako bi poslodavci i organizacije trebali osiguravati što veću pravednost procedura kojima donose odluke i omogućiti zaposlenicima da i sami uvide tu pravednost. Time bi organizacije napravile velik korak u činjenju svojih zaposlenika zadovoljnijima i privrženijima organizaciji. Uzmemo li u obzir da su i zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji povezani s radnom efikasnošću (Judge, Thoresen, Bono i

Patton, 2001; Meyer, Stanley, Herscovitch i Topolnytsky, 2002; Wright i Bonett, 2002; Davar i Bala, 2012), pravednost organizacije dodatno dobiva na značajnosti jer ne djeluje samo na dobrobit zaposlenika već i, posredno, na uspješnost i poslovanje organizacije. S druge strane, čini se kako proceduralna pravednost nije od pomoći pri ublažavanju efekata nesigurnosti posla na stavove prema radu i organizaciji. Ipak, kako se pokazalo da povezanosti nesigurnosti sa zadovoljstvom poslom i afektivnom odanošću organizaciji nisu visoke, možda organizacije pri ublažavanju posljedica nesigurnosti ne bi ni trebale usmjeravati snage na poboljšanje stavova prema radu i organizaciji kod zaposlenika već više na poboljšanje psihičke dobrobiti, barem kod visokoobrazovanih i mladih odnosno sredovječnih zaposlenika.

## **ZAKLJUČAK**

U ovom istraživanju ispitivana je povezanost nesigurnosti posla i proceduralne organizacijske pravednosti sa zadovoljstvom poslom i afektivnom odanošću organizaciji. Pretpostavljeno je da će nesigurnost posla biti negativno, a proceduralna pravednost pozitivno povezana s ovim stavovima prema radu i organizaciji te da će i nesigurnost i pravednost imati samostalan doprinos u objašnjavanju interindividualnih razlika u navedenim stavovima. Rezultati su djelomično potvrdili hipotezu. Nesigurnost je bila u negativnoj, a pravednost u pozitivnoj značajnoj korelaciji sa zadovoljstvom poslom i afektivnom odanošću organizaciji, no regresijska analiza s obje ove varijable kao prediktorima pokazala je kako samo proceduralna pravednost samostalno doprinosi objašnjavanju razlika u ovim stavovima prema radu i organizaciji.

Također, ispitivana je i prediktivna valjanost interakcije nesigurnosti posla i proceduralne pravednosti za navedene stavove prema radu i organizaciji pri čemu je pretpostavljeno da će niža razina nesigurnosti posla i viša razina proceduralne pravednosti biti povezane s većim zadovoljstvom poslom i višom afektivnom odanošću organizaciji. Ova hipoteza nije potvrđena - interakcija nesigurnosti posla i proceduralne pravednosti nije značajno doprinijela objašnjavanju interindividualnih razlika u zadovoljstvu poslom i odanošću organizaciji.

## LITERATURA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. U L. Berkowitz (Ur.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2) (str. 267-299). New York: Academic Press.
- Aiken, L.S. i West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Allen, N. J. i 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.
- Armstrong-Stassen, M. (1993). Production workers' reactions to a plant closing: The role of transfer, stress, and support. *Anxiety, Stress and Coping*, 6(3), 201-214.
- Ashford, S. J., Lee, C. i Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management journal*, 32(4), 803-829.
- Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Baron, R. M. i Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bies, R.J. i Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. U R. J. Lewicki, B. H. Sheppard i M. H. Bazerman (Ur.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. I) (str.43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Borg, I. i Elizur, D. (1992). Job insecurity: Correlates, moderators and measurement. *International Journal of Manpower*, 13(2), 13-26.

- Brockner, J. (1990). Scope of justice in the workplace: How survivors react to co-worker layoffs. *Journal of social issues*, 46(1), 95-106.
- Buitendach, J. H. i De Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 27-37.
- Burke, R. J. i Nelson, D. (1998). Mergers and acquisitions, downsizing, and privatization: A North American perspective. U Gowing, M. K., Kraft, J. D., Quick, J. C. (Ur.) *The new organizational reality: Downsizing, restructuring, and revitalization* (str. 21-54). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Cheng, G. H. L. i Chan, D. K. S. (2008). Who Suffers More from Job Insecurity? A Meta-Analytic Review. *Applied Psychology*, 57(2), 272-303.
- Cohen-Charash, Y. i Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C. H., Conlon, D. E. i Yee Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Davar, S. C. i Bala, R. (2012). Relationship between Job Satisfaction & Job Performance: a Meta-analysis. *Indian Journal Of Industrial Relations*, 48(2), 290-305.
- Davy, J. A., Kinicki, A. J. i Scheck, C. L. (1997). A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 323-349.

- De Cuyper, N. i De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: a psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 395-409.
- Dekker, S. W. i Schaufeli, W. B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian psychologist*, 30(1), 57-63.
- De Lange, A.H., Matthijs Bal, H., Van der Heijden, B.I.J.M., de Jong, N. i Schaufeli, W.B. (2011). When I'm 64: Psychological contract breach, work motivation and the moderating roles of future time perspective and regulatory focus. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 25(4), 338-354.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.
- De Witte, H. (2000). Arbeidsethos en Jobonzekerheid: Meting en Gevolgen voor Welzijn, Evredenheid en inzet op het Werk. U Bouwen R., De Witte K., De Witte H., and Taillieu T. (Ur.) *Van Groep Naar Gemeenschap. Liber Amicorum Prof. Dr. Leo Lagrou* (str. 325-350). Leuven: Garant.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1-6.
- Galić, Z. i Plećaš, M. (2012). Quality of working life during the recession: the case of Croatia. *Croatian Economic Survey*, 14(1), 5-41.
- Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of applied psychology*, 79(5), 691.

- Hellgren, J. i Sverke, M. (2001). Unionized employees' perceptions of role stress and fairness during organizational downsizing: Consequences for job satisfaction, union satisfaction and well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 22(4), 543-567.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: A social-psychological analysis* (Vol. 1). CUP Archive.
- Jakopec, A. i Sušanj, Z. (u tisku). Konstrukcija skale za mjerenje pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. i Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Kanfer, R., Sawyer, J., Earley, P. C. i Lind, E. A. (1987). Fairness and participation in evaluation procedures: Effects on task attitudes and performance. *Social Justice Research*, 1(2), 235-249.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Karasek, R.A. Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. i Amick, B. (1998). The job content questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355.
- Kaufman, A. S., Kaufman, J. C., Liu, X. i Johnson, C. K. (2009). How do educational attainment and gender relate to fluid intelligence, crystallized intelligence, and academic skills at ages 22–90 years? *Archives of clinical neuropsychology*, 24(2), 153-163.
- Konovsky, M. A. i Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of applied psychology*, 76(5), 698.

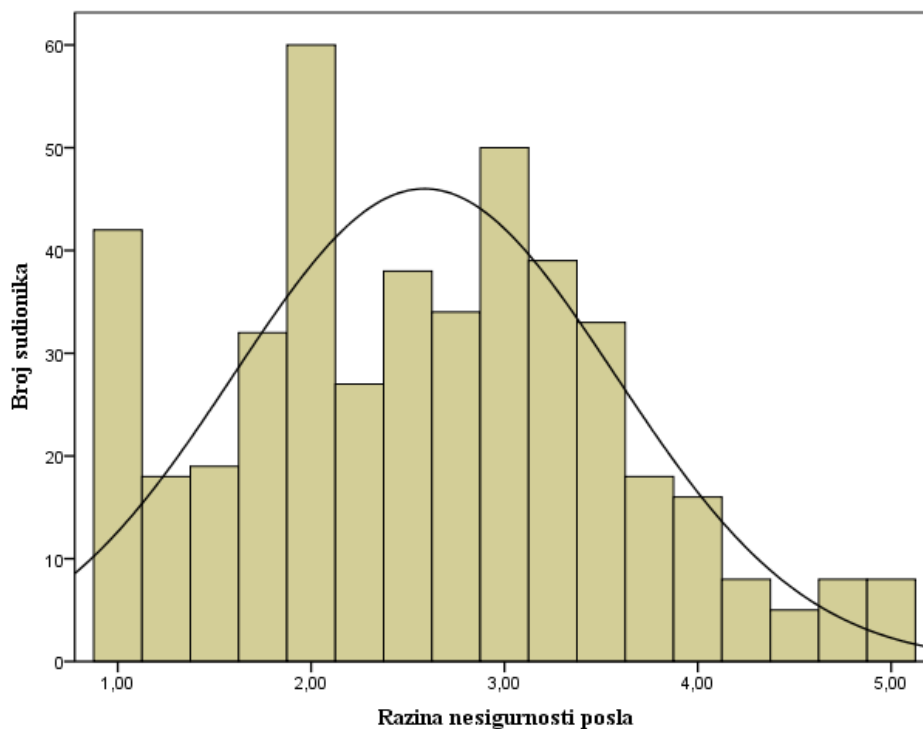
- Kuhnert, K. W. i Palmer, D. R. (1991). Job security, health, and the intrinsic and extrinsic characteristics of work. *Group & Organization Management*, 16(2), 178-192.
- Landsbergis, P. A. (1988). Occupational stress among health care workers: A test of the job demands-control model. *Journal of organizational behavior*, 9(3), 217-239.
- Lazarus, R. S. i Folkman, S. (1984). *Stress appraisal and coping*. New York: Springer.
- Levanoni, E. i Sales, C. A. (1990). Differences in job attitudes between full-time and part-time Canadian employees. *The Journal of social psychology*, 130(2), 231-237.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. U K. J. Gergen, M. S. Greenberg i R. H. Willis (Ur.), *Social exchange: Advances in theory and research* (str. 27-55). New York: Plenum.
- Lim, V. (1996). Job insecurity and its outcomes: Moderating effects of work-based and nonwork-based social support. *Human Relations*, 49(2), 171-194.
- Lind, E. A. i Van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in organizational behavior*, 24, 181-223.
- Loehlin, J. C. (2000). Group differences in intelligence. U Sternberg, R. J. (Ur.), *Handbook of intelligence* (str. 176-193). Cambridge University Press.
- Maslić Seršić, D. (2000). Što je odanost i kako je možemo mjeriti?. *Suvremena psihologija*, 3(1-2).
- Maslić Seršić, D. i Šverko, B. (2000). Croatian workers in the period of transition: a five-year follow-up of job-related attitudes. *Social Science Information*, 39(2), 363-376.

- Maslić Seršić, D., Šverko, B. i Galić, Z. (2005.), Radne vrijednosti i stavovi prema poslu u Hrvatskoj: Što se promijenilo u odnosu na devedesete? *Društvena istraživanja*, 14 (6): 1039-1054.
- Maslić Seršić, D. i Trkulja, J. (2009). Nesigurnost posla kao predmet istraživanja u psihologiji: teorije, metode i rezultati. *Društvena istraživanja*, 18(3). 523-545
- McLean Parks, J., Kidder, D. L. i Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of organizational behavior*, 19(S1), 697-730.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. i Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Penezić, Z., Slišković, A. i Rak, I. (2013). Doprinos stavova prema radu i radnih vrijednosti pojašnjenju odgovornoga organizacijskog ponašanja. *Psihologijske teme*, 22(3), 457-480.
- Piccoli, B., De Witte, H., i Pasini, M. (2011). Job Insecurity and Organizational Consequences: How Justice Moderates this Relationship. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 13(2), 37-49.
- Probst, T. M. (2005). Countering the negative effects of job insecurity through participative decision making: lessons from the demand-control model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 320.
- Reynolds, C. R., Chastain, R. L., Kaufman, A. S. i McLean, J. E. (1988). Demographic characteristics and IQ among adults: Analysis of the WAIS-R standardization sample as a function of the stratification variables. *Journal of School Psychology*, 25(4), 323-342.
- Rosenblatt, Z., Talmud, I. i Ruvio, A. (1999). A gender-based framework of the experience of job insecurity and its effects on work attitudes. *European Journal of work and organizational psychology*, 8(2), 197-217.

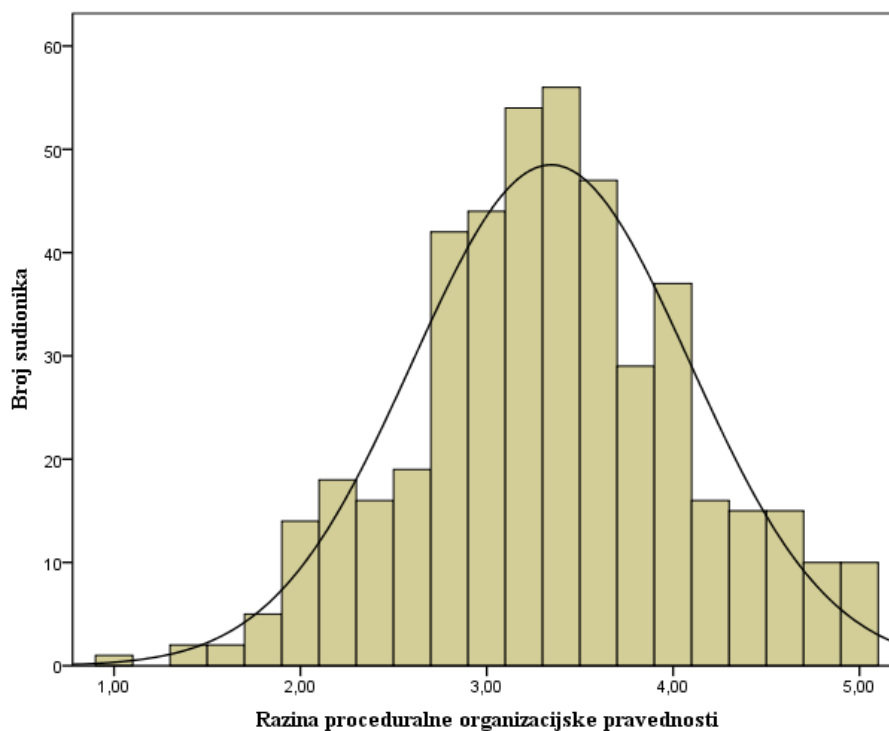
- Roskies, E. i Louis-Guerin, C. (1990). Job insecurity in managers: Antecedents and consequences. *Journal of organizational behavior*, 11(5), 345-359.
- Roskies, E., Louis-Guerin, C. i Fournier, C. (1993). Coping with job insecurity: How does personality make a difference? *Journal of organizational behavior*, 14(7), 617-630.
- Schreurs, B., van Emmerik, H., Notelaers, G. i De Witte, H. (2010). Job insecurity and employee health: The buffering potential of job control and job self-efficacy. *Work & Stress*, 24(1), 56-72.
- Schweiger, D. M. i Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of management journal*, 34(1), 110-135.
- Silla, I., De Cuyper, N., Gracia, F. J., Peiró, J. M. i De Witte, H. (2009). Job insecurity and well-being: Moderation by employability. *Journal of Happiness Studies*, 10(6), 739-751.
- Sverke, M., Hellgren, J. i Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of occupational health psychology*, 7(3), 242-264
- Sverke, M., Hellgren, J. i Näswall, K. (2006). *Job insecurity: A literature review*. Arbetslivsinstitutet.
- Taborda, J. (2014). *South Africa unemployment rate*. <http://www.tradingeconomics.com/south-africa/unemployment-rate>
- U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. (2012). *Number of jobs held, labor market activity, and earnings growth among the youngest baby boomers: results from longitudinal study*. <http://www.bls.gov/news.release/pdf/nlsoy.pdf>.

- Vander Elst, T., De Cuyper, N., Baillien, E., Niesen, W. i De Witte, H. (2014). Perceived Control and Psychological Contract Breach as Explanations of the Relationships Between Job Insecurity, Job Strain and Coping Reactions: Towards a Theoretical Integration. *Stress and Health*.
- Van Vuuren, T., Klandermans, B., Jacobson, D. i Hartley, J. (1991). Employees' reactions to job insecurity. U J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans i T. van Vuuren, *Job insecurity: Coping with jobs at ris* (str. 79-103) London: Sage.
- Viswesvaran, C. i 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.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I. i Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314-334.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.
- Wright, T. A. i Bonett, D. G. (2002). The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation Between Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 87(6), 1183-1190

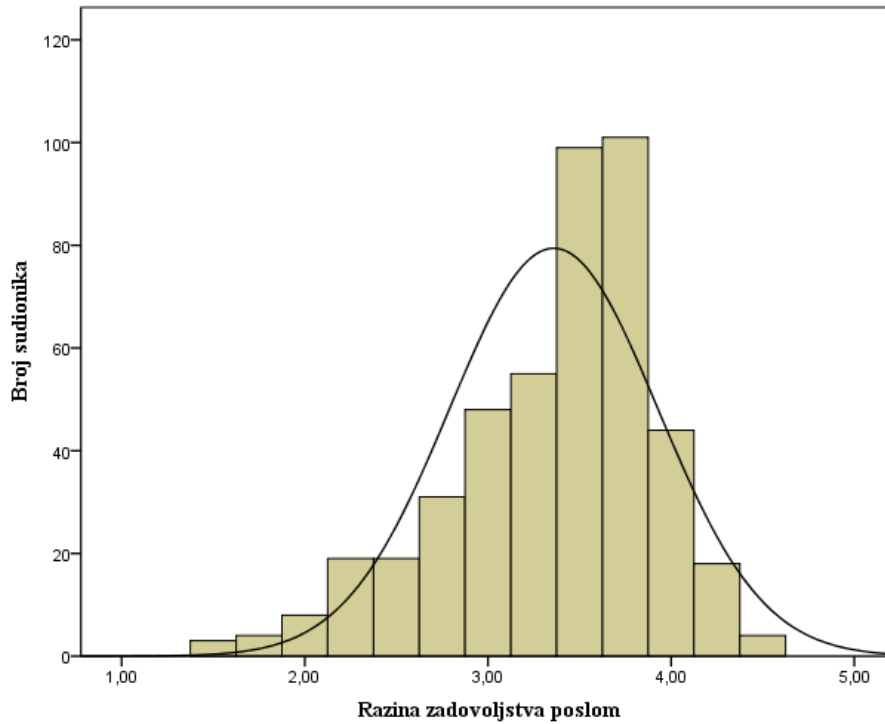
## PRILOZI



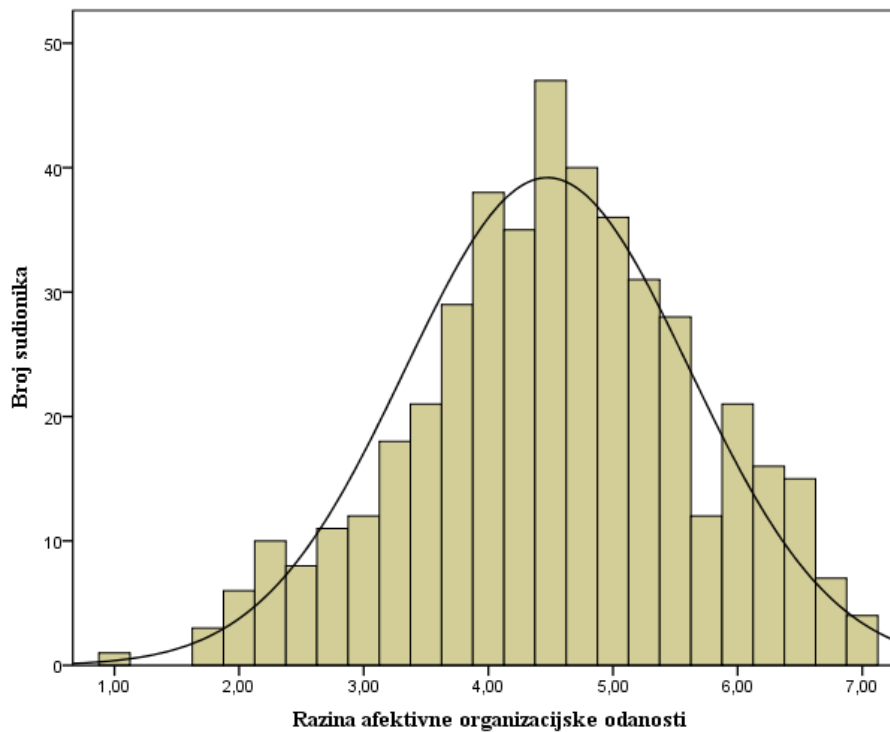
Prilog 1. Distribucija rezultata na varijabli nesigurnosti posla ( $N = 455$ ;  $skewness = 0.26$ ;  $kurtosis = -0.479$ )



Prilog 2. Distribucija rezultata na varijabli proceduralne organizacijske pravednosti ( $N = 452$ ;  $skewness = 0.00$ ;  $kurtosis = -0.09$ )



*Prilog 3.* Distribucija rezultata na varijabli zadovoljstva poslom ( $N = 453$ ; *skewness* = -0.80; *kurtosis* = -0.45)



*Prilog 4.* Distribucija rezultata na varijabli afektivne organizacijske odanosti ( $N = 449$ ; *skewness* = -0.16; *kurtosis* = -0.26)