

# Utjecaj organizacijske pravednosti na odanost zaposlenika na primjeru poduzeća Hadria d.o.o.

---

Režan, Jelena

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:468971>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-25**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Diplomski sveučilišni studij menadžmenta (jednopedmetni)

**Jelena Režan**

**Utjecaj organizacijske pravednosti na odanost  
zaposlenika na primjeru poduzeća Hadria d.o.o.**

**Diplomski rad**

Zadar, 2023.

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Diplomski sveučilišni studij menadžmenta (jednoprredmetni)

Utjecaj organizacijske pravednosti na odanost  
zaposlenika na primjeru poduzeća Hadria d.o.o.

Diplomski rad

Student/ica:

Jelena Režan, univ. bacc. oec

Mentor/ica:

Dr. sc. Jurica Bosna

Zadar, 2023.



## **Izjava o akademskoj čestitosti**

Ja, Jelena Režan, ovime izjavljujem da je moj diplomski rad pod naslovom Utjecaj organizacijske pravednosti na odanost zaposlenika na primjeru poduzeća Hadria d.o.o. rezultat mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mogega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

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

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

Zadar, 17. listopada 2023.

## **Sažetak**

### **Utjecaj organizacijske pravednosti na odanost zaposlenika na primjeru poduzeća Hadria d.o.o.**

Organizacijska pravda odnosi se na zaposleničku percepciju o tome jesu li tretirani pravedno i pošteno unutar organizacije. Kada zaposlenici osjete pravednost u distribuciji nagrada, postupcima zapošljavanja i općem vođenju tvrtke, razvijaju osjećaj lojalnosti prema organizaciji. Organizacijsku pravednost dijelimo na distributivnu, proceduralnu i interakcijsku koji su istraživanja kasnije podijelila na informacijsku i interpersonalnu.

Jedno od važnijih pitanja kojima se susreću poduzeća je kako zadržati kvalitetne zaposlenike. Tvrtke moraju predvidjeti nedostatak kvalitetnih radnika kao i onih s potrebnim kompetencijama kako bi zadržali konkurentsku prednost. Ulaganjem u ljudske potencijale, tvrtke imaju veće izgleda prebroditi takve nestašice. Lojalnost zaposlenika najbolje se može opisati u smislu procesa, gdje određeni stavovi dovode do određenih ponašanja. U poslovnom svijetu u posljednjih nekoliko desetljeća došlo je do velikih promjena. U prošlosti, nakon što bi bio zaposlen, zaposlenik bi vjerovao da je to posao za cijeli život, a menadžeri su očekivali njihovu bezuvjetnu odanost prema poduzeću. Slično tome, radnici su bili odani svom poslodavcu. Ova slika vjernosti zaposlenju postupno se promijenila dolaskom "globalizacije" kada su se zaposlenici počeli suočavati s restrukturiranjem, premještanjem poduzeća i smanjenjem radne snage.

Na temelju analize rezultata dobivenih istraživanjem, na primjeru tvrtke Hadria d.o.o., ustanovljeno je da ne postoji statistički značajan utjecaj organizacijske pravednosti na odanost zaposlenika. Iako unutar poduzeća postoji organizacijska pravednost koju dakle zaposlenici iznimno cijene, oni unatoč tome nisu odani, odnosno vrlo lako bi napustili poduzeće ako im se ukaže prilika. Razlog tome može biti nezadovoljstvo materijalnim naknadama, ali i to što su u provedenom istraživanju sudjelovali sezonski zaposlenici koji u velikom postotku čine mladi ljudi do 30 godina, odnosno studenti i učenici pa je zapravo očekivano da iz tog razloga nisu previše odani.

**Ključne riječi:** organizacijska pravednost, lojalnost zaposlenika, organizacijska podrška

## **Summary**

### **The impact of organizational fairness on employee loyalty on the example of a company Hadria d.o.o.**

Organizational justice refers to employees' perception of whether they are treated fairly and fairly within the organization. When employees feel fairness in the distribution of rewards, hiring procedures and the general management of the company, they develop a sense of loyalty to the organization. We divide organizational fairness into distributive, procedural and interactional, which research later divided into informational and interpersonal.

One of the most important issues faced by companies is how to retain quality employees. Companies must anticipate a shortage of quality workers as well as those with the necessary competencies in order to maintain a competitive advantage. By investing in human resources, companies have a better chance of overcoming such shortages. Employee loyalty can best be described in terms of a process, where certain attitudes lead to certain behaviors. In the business world in the last few decades, there have been big changes. In the past, once hired, an employee would believe it was a job for life, and managers expected their unconditional loyalty to the company. Similarly, workers were loyal to their employer. This image of job loyalty gradually changed with the advent of "globalization" when employees began to face restructuring, relocation and downsizing of the workforce.

Based on the analysis of the results obtained from the research, on the example of Hadria d.o.o., it was established that there is no statistically significant influence of organizational fairness on employee loyalty. Although there is organizational fairness within the company, which is therefore highly valued by the employees, they are nevertheless not loyal, i.e. they would very easily leave the company if given the opportunity. The reason for this may be dissatisfaction with material benefits, but also the fact that seasonal employees took part in the research, a large percentage of whom are young people under 30, that is, students and pupils, so it is actually expected that they are not too loyal for this reason.

**Key words:** organizational justice, employee loyalty, organizational support

## Sadržaj

Sažetak .....	4
Summary .....	5
1. Uvod.....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Metodologija rada.....	3
1.3. Struktura rada .....	3
2. Organizacijsko ponašanje .....	4
2.1. Elementi organizacijskog ponašanja .....	6
2.2. Modeli organizacijskog ponašanja .....	9
2.3. Organizacijska kultura .....	10
3. Organizacijska pravednost .....	12
3.1. Distributivna pravednost.....	13
3.2. Proceduralna pravednost.....	15
3.3. Interakcijska pravednost .....	16
4. Organizacijska potpora i zadržavanje zaposlenika .....	19
5. Odanost poduzeću .....	26
6. Organizacijska pravednost i odanost poduzeću .....	30
7. Empirijsko istraživanje utjecaja organizacijske pravednosti na odanost zaposlenika .....	34
7.1. Metodologija istraživanja .....	34
7.2. Rezultati istraživanja .....	35
8. Zaključak.....	41

## 1. Uvod

Menadžeri često procjenjuju radnu učinkovitost svojih zaposlenika. Nakon što procjene radnu učinkovitost, ako su zadovoljni, nastojat će zadržati te zaposlenike u svojoj organizaciji. Fluktuacija je problem organizacije zbog troškova ponovne obuke te menadžeri poduzimaju strateške akcije kako bi njihovi zaposlenici ostali motivirani za rad. Ako su zaposlenici motivirani te sa zadovoljstvom odlaze na radno mjesto, oni će htjeti ostati na tom poslu te će se sama fluktuacija smanjiti, a povećati produktivnost organizacije.

U organizaciji, zadržavanje zaposlenika je jedan od pokazatelja dobrog poslovanja. Dobra organizacija sposobna je upravljati svojim resursima, posebice ljudskim resursima. Da bi zadržale zaposlenike, tvrtke trebaju poduzeti mjere koje će učiniti da zaposlenici budu lojalni tvrtki u kojoj rade. Lojalnost zaposlenika bit će izravno proporcionalna uvjetima koji se pojavljuju u tvrtki kao što su: opterećenje poslom, radni sukobi i radno okruženje.

### 1.1.Predmet i cilj rada

Pravda unutar organizacije, ili organizacijska pravda, ključan je koncept u suvremenom poslovnom svijetu. Ona se odnosi na osjećaj zaposlenika da su tretirani pravedno i pošteno unutar radne okoline. Organizacijska pravda obuhvaća različite aspekte, uključujući pravednost raspodjele resursa, postupke zapošljavanja, ocjenjivanje i nagrađivanje radnika te općenito poštivanje prava i obveza zaposlenika. Ona ne samo da utječe na zadovoljstvo zaposlenika, već i na njihovu motivaciju i predanost poslu. Kroz pravedne postupke i pravedno ponašanje, organizacije stvaraju pozitivnu radnu atmosferu koja potiče produktivnost i potiče razvoj povjerenja među zaposlenicima.

Istraživanje organizacijske pravde može obuhvatiti različite dimenzije, kao što su distributivna pravda (pravedna raspodjela nagrada), proceduralna pravda (pravedni postupci u donošenju odluka) te interakcijska pravda (pravedno i pošteno ponašanje nadređenih prema podređenima). Razumijevanje ovih aspekata organizacijske pravde može pomoći organizacijama da razviju pristup koji potiče pozitivne međuljudske odnose i održiv rast tvrtke.

Lojalnost zaposlenika ključan je aspekt svake uspješne organizacije. Odnosi se na predanost i odanost koju zaposlenici imaju prema svom radnom mjestu. Lojalni zaposlenici su oni koji su posvećeni svom poslu, ponosni na svoj rad i spremni učiniti dodatne korake kako bi doprinijeli uspjehu tvrtke.



Lojalni zaposlenici mogu značajno utjecati na produktivnost, profitabilnost i opću radnu atmosferu tvrtke. Skloni su ostati u organizaciji dulje vrijeme, smanjujući stopu fluktuacije i troškove povezane s zapošljavanjem i obukom novih zaposlenika.

Osim toga, lojalnost zaposlenika često je povezana sa zadovoljstvom poslom, organizacijskom kulturom i načinom na koji se zaposlenici tretiraju unutar radnog okruženja. Organizacije koje ulažu u stvaranje pozitivnog radnog okruženja, pružaju mogućnosti za rast i razvoj, prepoznaju i nagrađuju napore zaposlenika te osiguravaju pravično postupanje, vjerojatnije će potaknuti lojalnost među svojim osobljem.

Proučavanje utjecaja organizacijske pravde na lojalnost zaposlenika je ključno zbog mnogih razloga. Kada zaposlenici percipiraju pravednost u postupcima i odlukama unutar organizacije, oni su skloniji osjećati lojalnost prema tvrtki. Osjećaj poštenog i pravednog poslovanja motivira zaposlenike da se više posvete svom radu, što dugoročno povećava njihovu privrženost organizaciji.

Istraživanje veze između organizacijske pravde i lojalnosti zaposlenika može otkriti ključne faktore koji oblikuju radni okoliš. Ovo znanje omogućava organizacijama da prilagode svoje strategije upravljanja ljudskim resursima, poboljšaju pravednost u odlukama i stvore poticajnu radnu atmosferu koja potiče lojalnost među zaposlenicima. Razumijevanje utjecaja organizacijske pravde na lojalnost zaposlenika nije samo od teorijske važnosti, već ima i praktičnu primjenu u stvaranju produktivnijih i održivijih radnih zajednica.

Cilj ovog diplomskog rada je istražiti utjecaj organizacijske pravednosti na odanost zaposlenika na primjeru tvrtke Hadria d.o.o. Svrha rada je ukazati na ulogu i važnost izučavanja povezanosti organizacijske pravednosti na odanost zaposlenika.

Istraživačka pitanja na koja će se odgovoriti u ovom diplomskom radu su:

Utječe li distributivna pravda na odanost zaposlenika na primjeru poduzeća Hadria d.o.o.?

Utječe li proceduralna pravda na odanost zaposlenika poduzeća Hadria d.o.o.?

Utječe li interakcijska pravda na odanost zaposlenika poduzeća Hadria d.o.o.?

## **1.2. Metodologija rada**

Za potrebe izrade ovog diplomskog rada koristili su se primarni i sekundarni podaci. Primarno istraživanje provedeno je metodom anketnog upitnika na uzorku od 43 zaposlenika tvrtke Hadria d.o.o. Sekundarno istraživanje provedeno je analizom knjiga vezanih uz temu rada, znanstvenih i stručnih članaka te na temelju pretraživanja relevantnih internetskih stranica.

## **1.3. Struktura rada**

Ovaj diplomski rad sastoji se od osam poglavlja. Prvo poglavlje je uvod u kojem je opisano što je predmet istraživanja, te svrha i cilj diplomskog rada, drugo poglavlje se odnosi na organizacijsko ponašanje općenito, treće na organizacijsku pravednost te je pobliže objašnjeno što je i koje su dimenzije organizacijske pravednosti. U četvrtom poglavlju objašnjeno je što je organizacijska potpora te kako utječe na zadržavanje zaposlenika. Peto poglavlje odnosi se na odanost zaposlenika u kontekstu organizacijskog ponašanja te su razjašnjene dimenzije organizacijske odanosti. Šesto poglavlje pojašnjava utjecaj dimenzija organizacijske pravde na odanost zaposlenika. U sedmom poglavlju je istraživački dio rada, odnosno anketni upitnik i interpretacija rezultata istraživanja, a na samom kraju je zaključak rada.

## 2. Organizacijsko ponašanje

Danas postoji raznolika radna snaga i zahtjevni kupci pa se vođe moraju suočiti s promjenama na domaćim i globalnim tržištima i konkurenciji. Globalno tržište očekuje jednostavan pristup visokokvalitetnim proizvodima i uslugama po konkurentnim cijenama. Od vođa se traži da uspostave i upravljaju učinkovitim timovima, odjelima ili organizacijama koje mogu odgovoriti i konkurirati globalno. Sve što se suočava s vođom u organizacijama danas konstantno se mijenja. Pravilno usklađivanje ljudskih resursa organizacije s promjenjivim uvjetima zahtijeva razumijevanje fenomena kao što su okolina organizacije, individualne karakteristike, ponašanje grupe, organizacijska struktura i dizajn te procesi organizacijskih promjena ( Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2014.).

Organizacijsko ponašanje predstavlja područje istraživanja koje se bavi proučavanjem utjecaja koji pojedinci, grupe i strukture imaju na ponašanje unutar organizacija, nadalje se to znanje koristi kako bi se poboljšala učinkovitost unutar samih organizacija. Naglasak se stavlja na ponašanje koje se odnosi na rad, poslove unutar organizacija, izostajanje zaposlenika s posla, fluktuaciju unutar organizacija, proizvodnost, performansu, ljudi i menadžment. Menadžerima je u današnje vrijeme osobito važno shvatiti organizacijsko ponašanje obzirom na promjene u organizacijama u odnosu na prethodne godine. To su, na primjer, zaposlenici su sve stariji, u radnim sredinama je sve više žena i ljudi različite boje kože, događa se smanjenje broja zaposlenika, odnosno downsizing te se korporacije uvelike oslanjaju na privremene zaposlenike pa je samim time lojalnost zaposlenika znatno smanjena (Robbins i Judge, 2010.). Područje organizacijskog ponašanja ne oslanja se na podatke temeljene na šestom čulu, već koristi informacije i analizira rezultate kako bi se postupci pojedinca i grupe mogli usmjeravati prema željenom cilju. Mnogi psihoterapeuti, društveni znanstvenici i akademici proveli su istraživanja o različitim pitanjima povezanim s poslovnim praksama. Učinkovitost zaposlenika i zadovoljstvo poslom čimbenici su postizanja individualnih i organizacijskih ciljeva. Organizacije su osnovane da zadovolje potrebe ljudi ( Prabhu, 2020.). Organizacijsko ponašanje bavi se osjećajima, mislima i postupcima zaposlenika u organizaciji. Razumijevanje ponašanja zaposlenika pojedinačno samo je po sebi izazov, no razumjeti grupno ponašanje u organizacijskom okruženju predstavlja važan menadžerski zadatak ( Saravanakumar, 2020.).

Kako Saravanakumar (2020.) navodi: „organizacijsko ponašanje bavi se proučavanjem ponašanja koje je povezano s radom u organizacijama. Osim razumijevanja trajnih procesa ponašanja u vlastitim poslovima, menadžeri moraju razumjeti osnovni element svog rada, ljude. Organizacijsko ponašanje nudi tri glavna načina razumijevanja ovog konteksta: ljudi kao organizacije, ljudi kao resursi i ljudi kao ljudi.“

Proučavanje organizacijskog ponašanja može pomoći menadžeru da više cijeni različite individualne potrebe zaposlenika i razumjeti očekivanja koja oni imaju od nadređenih. Organizacijsko ponašanje bavi se karakteristikama zaposlenika i koji utjecaj imaju na ponašanje zaposlenika pojedinačno, karakteristikama i procesima koji su dio poduzeća, te karakteristikama i ponašanjem koje izravno proizlaze iz ljudi s njihovim pojedinačnim potrebama i motivacijama zaposlenika koji rade unutar strukture organizacije. Potrebno je razumjeti nešto o organizaciji kojoj pojedinac pripada kako bi se u potpunosti moglo razumjeti ponašanje samog. Slično tome, vrlo je važno proučiti i razumjeti ljude koji čine organizaciju kako bi se moglo razumjeti djelovanje organizacije. Dakle, organizacija utječe na pojedince i oni utječu na nju ( Saravanakumar, 2020.).

Organizacijsko ponašanje je dakle područje istraživanja koje proučava tri elementa ponašanja u organizacijama koje čine pojedinci, grupa i struktura. Osim toga, organizacijsko ponašanje proučava utjecaj koji imaju pojedinci, grupe i učinak strukture kako bi se poboljšala učinkovitost poslovanja organizacije. Ove razine međusobno su povezane. Organizacijsko ponašanje analizira interakciju između ovih triju razina i na kraju odlučuje kako mogu poboljšati performanse organizacije (Robbins i Judge, 2010.).

Individualna razina, u drugim terminima naziva se i mikro razina analize, vrti se oko psihologije. Povezana je s individualnim razmišljanjem, uključujući karakteristike zaposlenika poput stavova, zadovoljstva poslom, emocija, raspoloženja, vrijednosti, osobnosti, percepcije i motivacije (Robbins i Judge, 2010.).

Glavna tema razine grupe je socijalna psihologija, antropologija i sociologija. Jednostavno rečeno, fokusira se na to kako ljudi koji rade zajedno da bi završili zadatak međusobno djeluju. I grupa može biti formalna ili neformalna. Organizacija dodjeljuje formalne grupe za obavljanje određenih zadataka. No, neformalne grupe nisu određene od strane organizacije. Ova razina analize obuhvaća odluke, komunikaciju, moć, politiku, sukobe i vodstvo (Robbins i Judge, 2010.).

I na kraju, najviša razina organizacijskog ponašanja je organizacijski sustav. Glavna tema su antropologija, organizacijska sociologija i psihologija. Fokus je na tome kako se organizacije međusobno angažiraju na tržištu. Značajni čimbenici za analizu su organizacijska struktura, moć, politika, kultura, promjene i razvoj. Kada se različite osobe spoje, stvaraju grupu. Slično tome, kada se više grupa kombinira, formiraju organizaciju (Robbins i Judge, 2010.).

U današnjem konkurentskom svijetu, tvrtke moraju biti usmjerene na rast. To je moguće kada se osigura učinkovitost u vezi s količinom proizvoda koji treba biti proizveden bez grešaka u kvaliteti. Nedostatak radnika, kao i fluktuacija radne snage, ima negativan utjecaj na produktivnost. Zaposlenik koji često izostaje ne može doprinijeti produktivnosti i rastu tvrtke. Slično tome, fluktuacija radne snage uzrokuje povećanje troškova proizvodnje. Zadovoljstvo poslom ključni je faktor za procjenu učinkovitosti pojedinca prema svom poslu. Sretni zaposlenici su produktivni radnici koji doprinose izgradnji odgovarajuće radne kulture u tvrtki (Prabhu, 2020.).

Organizacije se sastoje od brojnih pojedinaca koji rade pojedinačno ili zajedno u skupinama, a niz takvih skupina čini odjel, a niz takvih odjela čini tvrtku. To je formalna struktura i sve odjeli moraju raditi zajedno na način da postignu ciljeve tvrtke. Stoga je važno da svi zaposlenici imaju pozitivan stav prema radu. Trebaju raditi u prijateljskom okruženju i postizati zadane ciljeve. Također je važno da menadžeri razvijaju odgovarajuću radnu kulturu (Prabhu, 2020.).

## **2.1.Elementi organizacijskog ponašanja**

Organizacijsko ponašanje usmjereno je na povećanje produktivnosti zaposlenika tvrtke i uspostavu radno-prijateljskog, sigurnog i pozitivnog okruženja za osoblje i kupce (Belyh, 2022.).

Ljudsko ponašanje je kompleksno i višeslojno područje istraživanja koje se stalno razvija i mijenja s vremenom. U području organizacijskog ponašanja, dosadašnja istraživanja pokazuju da četiri ključna elementa doprinose ljudskom ponašanju unutar radnog mjesta, a to su ljudi, struktura, tehnologija i okolina u kojoj organizacija djeluje (Saravanakumar, 2020.).

Ljudi čine interni i društveni sustav organizacije. Sastoje se od pojedinog zaposlenika i skupina. Skupine ljudi mogu biti male i velike, formalne i neformalne, službene i neslužbene. Skupine su dinamične. Rade u organizaciji kako bi postigli svoje ciljeve (Saravanakumar, 2020.).

Svaka osoba unosi vlastitu osobnost, vrijednosti i stil komunikacije u radno okruženje. Interakcija zaposlenika s poslom i međusobno je možda najvažniji element radnog okoliša ( Crail i Main, 2023.).

Nema organizacije bez ljudi. Unatoč snažnom utjecaju robotike i umjetne inteligencije u većini organizacija, ljudski resursi su neophodni. Svaka organizacija je društveno okruženje koje zahtijeva ljude da funkcionira kako treba. Ljudi čine unutarnji društveni sustav svake organizacije i sastoje se od raznih pojedinaca i skupina. Ljudi su dinamični s više strana, ponašanja i preferencija dok međusobno djeluju. Oni utječu na mišljenja i stavove jedni drugih. Ljudi su zaposlenici koji rade u grupama ili kao pojedinci unutar organizacije, čineći cjelokupnu radnu strukturu. Skupina može biti u obliku formalnog ili neformalnog sustava, povezana ili autonomna, te mala ili velika. Skupine imaju tendenciju formiranja, mijenjanja i na kraju se raspadaju. Trud ljudi osigurava da organizacije ostanu funkcionalne. Organizacije postoje kako bi služile ljudima unutar svoje sfere utjecaja, umjesto da ljudi postoje da služe organizacijama u kojima su zaposleni. Zaposlenici su važni resursi u svakoj tvrtki. Nijedna tvrtka ne može učinkovito funkcionirati bez pravih zaposlenika. Zaposlenici pomažu tvrtkama da postignu svoje financijske ciljeve i ostanu produktivni i relevantni u svojoj industriji (Belyh, 2022.).

Struktura se odnosi na radne odnose zaposlenika u poduzećima. Različite osobe u poduzećima obavljaju različite vrste poslova i moraju biti povezane na neki strukturalni način kako bi se njihov rad mogao biti učinkovito uskladiti (Saravanakumar, 2020.). Da bi svaki entitet učinkovito funkcionirao, mora postojati struktura. Strukture pomažu definirati formalne odnose ljudi unutar organizacije. Organizacijska struktura uključuje uloge i odnose različitih pojedinaca koji rade u organizaciji. Jednostavan primjer strukture je ljudsko tijelo, s različitim dijelovima i organima koji moraju surađivati kako bi osigurali optimalno funkcioniranje tijela (Belyh, 2022.). U organizaciji, struktura definira uloge i odnose svakog zaposlenika. Strukture omogućuju podjelu rada jer je svaki pojedinac zadužen za određene uloge i odgovornosti koje treba obavljati. Radna struktura omogućuje usmjeravanje rada svakog pojedinca u organizaciji prema općem cilju i svrsi. Fokusira se na različite poslove svakog zaposlenika ili grupe te primjenjuje različite tehnike kako bi se postigao cilj i svrha organizacije (Belyh, 2022.).

Tehnologija kao što su radni procesi i strojevi pruža sredstva s kojima zaposlenici rade i ima utjecaj na obavljanje poslova. Tehnologija koja se upotrebljuje značajno utječe na odnose između zaposlenika. Omogućuje ljudima da obavljaju više i bolje posla, ali ih u isto vrijeme ograničava na različite načine ( Saravanakumar, 2020.).

Tehnologija olakšava i čini rad bolje izvedivim. Tehnološki napreci značajno su utjecali na aktivnosti organizacija, kao što su radni odnosi, zapošljavanje i upravljanje ljudskim resursima. Velika prednost tehnologije je u tome što pomaže u pružanju ekonomskih i fizičkih resursa kako bi se poboljšale radne aktivnosti i olakšao rad ljudima, tako što ga čini produktivnijim. Tehnologija je također korisna za obuku zaposlenika kako bi izvršavali svoje dužnosti izvrsno. Kroz tehnologiju, zaposlenicima se pružaju strojevi, alati, resursi i metode dizajnirane kako bi poboljšali njihov rad i donošenje odluka ( Belyh, 2022.).

S druge strane, upotreba tehnologije za organizacijske aktivnosti može ograničiti slobodu i kreativnost zaposlenika. Upotreba tehnologije za poboljšanje aktivnosti na radnom mjestu zahtijeva različite uvjete koji se očekuju da se strogo pridržavaju. Budući da tehnologija olakšava rad u organizacijama i čini ga učinkovitijim nego kada se obavlja ručno, zaposlenici su skloni navikavanju na takve sustave i teško im je obavljati ručni rad kada nisu prisutni. Tehnologija je važna i nužna za rad, ali njezina upotreba uglavnom ovisi o vrsti posla organizacije i opsegu operacija. Postoje kompleksni zadaci koje samo određene tehnologije mogu riješiti. Upotreba tehnologije je pomogla raznim organizacijama da učinkovito smanje troškove proizvodnje i značajno poboljšaju kvalitetu obavljenog rada ( Belyh, 2022.).

Vanjsko okruženje je ključni faktor koji značajno utječe na organizacijsko ponašanje. Sve organizacije djeluju u vanjskom okruženju što ih čini podložnim određenim vanjskim čimbenicima. Organizacija djeluje i obavlja svoje aktivnosti unutar šireg društvenog sustava i značajno je pod utjecajem svog vanjskog okruženja, koje uključuje ekonomske, sociokulturne, političke, tehnološke, pravne i geografske sile ( Belyh, 2022.). Organizacija se sastoji od pojedinaca koji igraju ključne uloge i odgovornosti kako bi osigurali normalno funkcioniranje organizacije. Okolišne sile utječu na stavove ljudi, motive i radne uvjete (Belyh, 2022.).

Okolina igra ključnu ulogu u organizacijskom ponašanju. Okolina se može podijeliti na dva glavna aspekta: vanjsku i unutarnju okolinu. Ovi tipovi okoline jedinstveno utječu na organizacijsko ponašanje na značajan način. Unutarnje okruženje organizacije uključuje njezinu kulturu, strukturu i resurse. S druge strane, vanjsko okruženje organizacije uglavnom je pod utjecajem čimbenika poput ekonomije, politike, tehnologije, društvenih faktora i kulture. Svi ovi čimbenici igraju značajne i različite uloge u utjecaju na operacije i funkciju organizacije (Belyh, 2022.).

Cilj je stvoriti učinkovit tijek rada, poboljšati komunikaciju te potaknuti zadovoljstvo poslom među članovima osoblja. Organizacijsko ponašanje dio je procesa upravljanja poslovanjem, koji se fokusira na poboljšanje performansi organizacija putem razumijevanja i upravljanja ljudskim ponašanjem. Svi ključni elementi organizacijskog ponašanja međusobno su povezani i isprepleteni. To uključuje ljude, strukturu, tehnologiju i poslovno okruženje u kojem organizacija posluje. Kada se ljudi udruže kako bi izvršili zadatke i dužnosti, potrebna je odgovarajuća struktura na radnom mjestu. Uz pomoć tehnologije, rad se izvodi s lakoćom i preciznošću (Belyh, 2022.).

## **2.2. Modeli organizacijskog ponašanja**

Organizacijsko ponašanje je interdisciplinarni pristup. Stoga uključuje znanje iz više područja kao što su antropologija, sociologija i psihologija. Ovo znanje pomaže u rješavanju problema povezanih s ljudima u organizacijama ( Davis, 1968.). Model organizacijskog ponašanja koju zadržava uprava sastoji se od integriranog skupa pretpostavki i uvjerenja o tome kako stvari stoje, svrsi tih aktivnosti i kako bi trebale biti. Organizacije se razlikuju po kvaliteti organizacijskog ponašanja koje razvijaju. Ove razlike su znatno uzrokovane različitim modelima organizacijskog ponašanja koji dominiraju razmišljanjem menadžmenta u svakoj organizaciji. Model koji menadžer zastupa obično počinje određenim pretpostavkama o ljudima i dovodi do određenih interpretacija događaja (Saravanakumar, 2020.).

Mnogo se različitih modela organizacijskog ponašanja pojavilo posljednjih 100 godina, ali četiri od njih su vrlo značajna i zaslužuju daljnju raspravu, a to su autokratski model, model skrbništva, model potpore ili podržavajući model te kolegijalni model. ( Davis, 1968.).

Autokratski model ima korijenje daleko u prošlosti, tijekom 1800-ih i 1900-ih godina često se primjenjivao. U vrijeme industrijske revolucije, bio je istaknuti model. U autokratskom okruženju, menadžerska orijentacija je formalna, službena ovlast, odnosno autokratski model ovisi o moći, snazi i formalnoj ovlasti. ( David, 1968.). Menadžer mora imati moć narediti radnicima da obave određeni posao. Uprava vjeruje da zna što je najbolje i obveza zaposlenika je poslušati naredbe. Psihološki rezultat za zaposlenike je ovisnost o njihovom nadređenom (Saravanakumar, 2020.).



Vrijeme je došlo kada su menadžeri počeli primjećivati da se njihovi zaposlenici osjećaju nepoštovanima i frustriranim. Kako bi uklonili te nesigurnosti i probleme, napredni menadžeri fokusirali su se na koncept nagrađivanja. Smatrali su da im može pomoći u rješavanju tih problema. Programi blagostanja za zaposlenike provedeni 1930-ih godina generirali su skrbnički model organizacijskog ponašanja. Skrbnički model oslanja se na ekonomske resurse kako bi motivirao zaposlenike. Nude zdravstvene usluge, financijske pakete, automobile i sl. kao poticaje. Stoga se ovaj model oslanja na tvrtku umjesto na menadžera ili nadređene. Osim toga, zadržavaju zaposlenike i smanjuju fluktuaciju ( Davis, 1968.). Ovaj model usredotočuje se na veće zadovoljstvo i sigurnost zaposlenika. Organizacije zadovoljavaju potrebe zaposlenika za sigurnošću i blagostanjem. Ovaj model dovodi do ovisnosti zaposlenika o organizaciji umjesto o šefu. Zaposlenici su sretni i zadovoljni zbog ekonomskih nagrada i pogodnosti, ali nisu snažno motivirani (Saravanakumar, 2020.).

Za razliku od prethodnog modela, osnovna ideja modela potpore je vođenje. Ovaj model usredotočuje se na razumijevanje čimbenika koji potiču njihove zaposlenike. Zaposlenici u modelu potpore usmjereni su na radno izvođenje i sudjelovanje. Ovdje je zadatak menadžera pomoći zaposleniku. Ovaj model shvaća da zaposlenici nisu uređaji koje možete koristiti prema svojoj volji, oni imaju svoje osobine. Stoga je važno cijeniti doprinose zaposlenika i biti koristan te na taj način pružiti priliku zaposleniku da preuzme inicijativu i unaprijedi se. Zato se zaposlenik osjeća kao sudionik u okviru modela potpore ( Davis, 1968.).

Osnovna razina kolegijalnog modela je partnerstvo s menadžerskom orijentacijom prema timskom radu, odnosno eliminiraju se menadžeri i podređeni pa svi rade kao tim. Zaposlenici u ovom modelu orijentirani su prema odgovornom ponašanju i samodisciplini. Zaposlenička potreba koja se zadovoljava je samorealizacija. Ovo je proširenje modela potpore. Pristup timskom radu prilagođen je ovom modelu. Održava se samodisciplina. Radnici osjećaju obvezu održavanja standarda kvalitete radi bolje slike tvrtke. Vidljiv je osjećaj prihvaćanja i poštovanja zaposlenika ( Davis, 1968.).

### **2.3.Organizacijska kultura**

Organizacijska kultura odnosi se na osobitosti samog radnog mjesta koje utječu na njegove zaposlenike, dok se organizacijsko ponašanje odnosi na ponašanje ljudi unutar organizacije ( Crail i Main, 2023.).

Organizacijska kultura odnosi se na sustav zajedničkih vrijednosti, uvjerenja i pretpostavki koji pokazuju zaposlenicima što je prikladno, a što nije prikladno. Ove vrijednosti snažno utječu na ponašanje zaposlenika, ali i na organizacijsku izvedbu. Zapravo, pojam organizacijske kulture postao je popularan 1980-ih godina kada su Peters i Waterman svojom najprodavanijom knjigom tvrdili da uspjeh tvrtke može biti pripisan organizacijskoj kulturi koja je odlučna, usmjerena prema kupcima, osnažujuća i orijentirana prema ljudima. Od tada, organizacijska kultura postala je predmet brojnih istraživačkih studija, knjiga i članaka. Međutim, organizacijska kultura je i dalje relativno novi koncept. Za razliku od tema kao što je vođenje, koja ima povijest koja se proteže kroz nekoliko stoljeća, organizacijska kultura je mlado, ali brzo rastuće područje unutar organizacijskog ponašanja ( Bamidele, 2022.).

Uspješna korporativna kultura može procvjetati samo u okruženju gdje se predanost dovoljno nagrađuje ili gdje su konstruktivne radne navike rasprostranjene. Drugim riječima, učinkovita kultura će procvjetati samo u atmosferi gdje se dobre radne navike nagrađuju i gdje su napori dovoljni da nadomjeste nedostatnu infrastrukturu. Da bi poslovanje postalo konkurentnije, korporativni izvršni direktori moraju usađivati kulturu prijenosa znanja, pretvorbe, inovacija, kreativnosti, učinkovitosti i produktivnosti u svim zaposlenicima ( Pallathadka, 2021. ).

Organizacijska kultura uključuje čimbenike poput misije tvrtke, osnovnih vrijednosti i očekivanja prema zaposlenicima tvrtke. Definira identitet tvrtke i kako želi biti percipirana. Primjerice, ako tvrtka ima misiju usmjerenu na pružanje najviše kvalitete korisničke usluge, tada bi osnovne vrijednosti tvrtke mogle biti usmjerene prema zadovoljstvu korisnika, komunikaciji i profesionalnosti. To će oblikovati očekivanja prema zaposlenicima, kao što su očekivanja da budu ljubazni i voljni ići dodatni korak kako bi zadovoljili korisnika ( Crail i Main, 2023.).

Organizacijsko ponašanje je ponašanje ljudi unutar organizacije na temelju kulture u kojoj se nalaze. Ako je organizacijska kultura takva da potiče korisničku uslugu, tada su zaposlenici vjerojatno skloni ponašati se prijateljski i susretljivo kada komuniciraju s korisnicima ( Crail i Main, 2023.).

Suprotno tome, ako je kultura tvrtke usmjerena prema konkurentske okoline i očekuje se da zaposlenici daju najbolje od sebe, zaposlenici bi mogli pokazivati ponašanja poput agresivnosti i natjecateljskog duha kako bi postigli najbolje rezultate. Organizacijska kultura služi kao temelj za ponašanje koje zaposlenici iskazuju, a ta dva aspekta su čvrsto povezana. Ako tvrtka želi stvoriti pozitivno radno okruženje, važno je uspostaviti organizacijsku kulturu koja potiče zdravo ponašanje među svojim zaposlenicima ( Crail i Main, 2023.).

### 3. Organizacijska pravednost

Nedostatak povjerenja je razlog zbog kojega se smanjuje odanost zaposlenika te on dolazi kada oni osjećaju da postoji nepravda. Još od vremena Sokrata i Platona pravda je jedno od najvažnijih društvenih pitanja, a postala je jedna od glavnih tema svih relevantnih časopisa individualne i organizacijske psihologije (Mushtaq, Amjad, Bilal & Saeed, 2014.).

Kada god se u organizaciji donose odluke o raspodjeli resursa, glavno pitanje odnosi se na pravednost te raspodjele. Činjenica je da zaposlenici rade kako bi dobili plaću koja im predstavlja ekonomsku korist i socijalnu korist u koju spada npr. status pa se može zaključiti da je poduzeće mjesto u kojem je pojam pravednosti posebno istaknut i od iznimne važnosti. S obzirom na to da su vrlo značajni ovi ishodi za posao, jasno je da je pravda nešto čime se zaposlenici koriste kao način na koji definiraju svoj odnos s poslodavcem (Cropanzano i Greenberg, 1997.).

Organizacijska pravednost kao područje istraživanja postala je popularna zadnjih godina stoga nije iznenađujuće što je interes za organizacijsku pravdu proširen iz osnovne discipline sociologije i socijalne psihologije, gdje je većina korijena, na primijenjena područja industrijske/organizacijske psihologije, upravljanja ljudskim resursima, organizacijskog ponašanja, ponašanja potrošača i pravnih studija (Greenberg i Cropanzano, 2001.).

Organizacijska pravda odnosi se na percepciju pravednosti unutar organizacije. Obuhvaća način na koji zaposlenici percipiraju raspodjelu nagrada, postupke koji se koriste za donošenje odluka i cjelokupni tretman koji dobivaju od svoje organizacije. Kada zaposlenici percipiraju pravednost u tim područjima, to može imati značajan utjecaj na njihovu lojalnost organizaciji (Levi i Norris-Watts, 2004.). S obzirom na to, organizacijska pravednost je subjektivan pojam te se odnosi na to kako zaposlenik vidi organizaciju, odnosno kakva mu je percepcija organizacije.

Individualne razlike kao što su demografske varijable, afektivnost i samopoštovanje su istraživane kao potencijalni prethodnici percepcije organizacijske pravde. Prvo, demografske varijable kao što su spol, rasa, dob, stupanj obrazovanja i dužina staža u organizaciji čini se da su uglavnom nevezane za percepciju pravde. To sugerira da nijedna određena kategorija pojedinaca nije više sklonija percipiranju nepravde od druge kategorije. Drugo, istraživanja su pokazala da je negativna afektivnost povezana s percepcijom pravde (Levi i Norris-Watts, 2004.).

Negativna afektivnost može se smatrati opisnom osobinom ličnosti koja se odnosi na osobe koje imaju općenito pesimističan pogled na svijet. Rezultati sugeriraju da oni koji imaju više negativne afektivnosti skloniji su percipirati više nepravde u svojim organizacijama. Konkretno, ta veza je jača za proceduralnu i interakcijsku pravdu nego za distributivnu pravdu. Treće, zaposlenici koji imaju visoko samopoštovanje, iskazano samopouzdanjem i pozitivnim percepcijama o vlastitoj vrijednosti, skloniji su percipirati više proceduralne pravde u svojim organizacijama od onih s niskim samopoštovanjem (Levi i Norris-Watts, 2004.).

Organizacijska pravda odnosi se na percepciju pravednog postupanja prema zaposlenicima u organizacijama. Percepcija pravde ima važne implikacije za organizacije jer se odnosi na organizacijsku klimu, produktivnost, povjerenje i usklađenost s odlukama. Već više od stoljeća filozofi raspravljaju o konceptu pravednosti s malo suglasnosti. Sporovi oko ovog pitanja se povećavaju kada su u istraživanju uključene međukulturne razlike u vrijednostima i normama vezanim za pravdu. Unatoč takvim izazovima, organizacijska pravda se pokazala kao plodno područje koje je privuklo veliku pozornost međukulturnih istraživanja (Aycan, 2004.). Organizacijsku pravednost dijelimo na distributivnu, proceduralnu i interakcijsku koji su istraživanja kasnije podijelila na informacijsku i interpersonalnu (Colquitt, 2001.).

### **3.1. Distributivna pravednost**

U području distributivne pravde, međukulturna istraživanja su istraživala različite norme koje se koriste pri raspodjeli resursa. Resursi se raspodjeljuju na temelju tri norme: jednakosti, ravnopravnosti i potrebe. Načelo jednakosti koristi omjer uloženog i dobivenog kao metodu dodjele resursa zaposlenicima, načelo jednakosti zagovara sličnost u raspodjeli resursa bez obzira na razlike u ulozima, a načelo potrebe promovira raspodjelu resursa na temelju potrebe. Ranija međukulturna istraživanja su utvrdila da zaposlenici u individualističkim kulturama percipiraju pravdu kada se koristi načelo jednakosti, dok oni u kolektivima preferiraju korištenje načela jednakosti i potrebe. Međutim, kasnija istraživanja su pokazala da kolektivističke kulture preferiraju različite norme ovisno o kontekstu (Aycan, 2004.).

Što se tiče distributivne pravednosti, Greenberg(1990.) ističe njezinu važnost kao jednog od glavnih sastavnih dijelova organizacijske pravednosti. Distributivna pravednost odnosi se na percepciju pravičnosti u raspodjeli resursa, nagrada i ishoda u organizaciji. Greenberg ističe da percepcije zaposlenika o pravičnosti u raspodjeli tih resursa imaju važne posljedice za njihove stavove i ponašanja. Članak raspravlja o različitim teorijama i modelima koji se odnose na distributivnu pravdu, uključujući teoriju jednakosti, teoriju društvene razmjene i teoriju pravičnosti heuristike. Istražuje kako pojedinci uspoređuju svoje doprinose (npr. napor, vještine) i rezultate (npr. nagrade, priznanja) s drugima u organizaciji kako bi procijenili pravičnost. Također se dublje ulazi u ulogu procesa društvene usporedbe i subjektivnih procjena u oblikovanju percepcija distributivne pravde.

Distributivna pravda odnosi se na percipiranu pravednost ishoda koje pojedinac dobiva od organizacije. Ishodi se mogu raspodijeliti na temelju jednakosti, potreba ili doprinosa, a pojedinci određuju pravednost distribucije kroz usporedbu s drugima (Al-Zu'bi, 2010.). Percepcije nepravedne raspodjele radnih nagrada u odnosu na radne inpute stvara napetost pojedinca te je on motiviran za rješavanje napetosti. Koncept distributivne pravde temelji se na načelu da pojedinci trebaju biti pravedno nagrađeni za svoj trud i doprinos. Uključuje procjenu doživljavaju li zaposlenici raspodjelu nagrada unutar organizacije pravednom (Adams, 1965.). Greenberg(1990.) ističe važnost percepcije pravičnosti u procesu raspodjele za zadovoljstvo zaposlenika, motivaciju i opću organizacijsku učinkovitost. Također se raspravlja o potencijalnim posljedicama percipirane nepravičnosti, poput smanjenog zadovoljstva poslom, smanjene predanosti i povećanih namjera za odlazak. Priznaje složenost i izazove koji su povezani s proučavanjem distributivne pravde, uključujući subjektivnu prirodu percepcija pravičnosti i utjecaj individualnih i kontekstualnih čimbenika. Ističe se potreba za kontinuiranim istraživanjem kako bismo unaprijedili naše razumijevanje distributivne pravde i njezinog utjecaja na pojedince, grupe i organizacije.

Općenito, Greenberg (1990.) pruža sveobuhvatan pregled distributivne pravde unutar šireg konteksta organizacijske pravde, ističući njezine teorijske temelje, istraživačka saznanja i smjerove za buduća istraživanja.

### 3.2.Proceduralna pravедnost

Autori naglašavaju sličnosti između procesne i distributivne pravde pa možemo zaključiti da su učinci ovih oblika pravde na stavove, ponašanje i ishode pojedinaca na radnom mjestu povezani. Može se raspravljati o tome kako procesna pravda može oblikovati percepciju pravédnosti u raspodjeli resursa i ishoda, što utječe na zadovoljstvo zaposlenika, motivaciju i organizacijske rezultate. Proceduralna pravda u organizacijskom kontekstu odnosi se na percipiranu pravédnost procesa, procedura i metoda koje se koriste za donošenje odluka, raspodjelu resursa i rješavanje sukoba unutar organizacije. Usredotočuje se na pravédnost procesa donošenja odluka, a ne na stvarne ishode ili rezultate. Proceduralna pravédnost uspostavlja određene principe upravljajući ulogama sudionika u donošenju poslovnih odluka (Cropanzano, Bowen i Gililand, 2007.).

U svoja tri rada, Leventhal et al. (1976., 1980., 1980.) uspostavili su ključne elemente od kojih se sastoji proceduralna pravda. Pravedan proces je onaj koji se primjenjuje dosljedno prema svima, slobodan od pristranosti, precizan, predstavlja relevantne dionike, ispravljujiv je te u skladu s etičkim normama. Iako je to za neke iznenađujuće, istraživanja su pokazala da pravedni postupci mogu ublažiti negativne učinke nepovoljnih ishoda.

Koncept proceduralne pravde temelji se na uvjerenju da je pojedincima stalo ne samo do ishoda koje dobivaju, već i do pravédnosti postupaka koji se koriste za utvrđivanje tih ishoda. Kada zaposlenici percipiraju da su procesi donošenja odluka pravedni, transparentni i nepristrani, to poboljšava njihovu percepciju proceduralne pravde. (Cropanzano, Bowen i Gililand, 2007.) U knjizi, Kim i Maurbogne (2005.) objašnjavaju da pravedni procesi dovode do intelektualnog i emocionalnog priznanja. To, zauzvrat, stvara povjerenje i predanost koja gradi dobrovoljnu suradnju u izvođenju strategije. S druge strane, proceduralna nepravda izaziva intelektualno i emocionalno ogorčenje, što rezultira nedostatkom povjerenja i ogorčenjem. U konačnici, smanjuje suradnju u izvođenju strategije.

Proceduralna pravda čini se bitnom za održavanje institucionalne legitimnosti. Kada se donose odluke o osoblju, pojedinci će vjerojatno dobiti određene ishode. Primjerice, netko može ili ne mora biti unaprijeđen. Povoljnost ishoda obično utječe na zadovoljstvo s određenom odlukom. To nije iznenađujuće. Proceduralna pravda utječe na ono što radnici vjeruju o organizaciji kao cjelini. Ako se proces percipira kao pravedan, zaposlenici iskazuju veću lojalnost i veću spremnost da se ponašaju onako kako najbolje pogoduje interesu organizacije (Cropanzano, Bowen i Gililand, 2007.).

### 3.3. Interakcijska pravednost

S potrebmom da se usredotoče na međuljudski tretman tijekom provođenja postupaka, Beis i Moag su 1986. godine uveli treći tip pravednosti, koji se naziva interakcijska pravednost (Greenberg i Cropanzano, 2001.).

Interakcijska pravednost usredotočuje se na kvalitetu i osjetljivost međuljudskog tretmana tijekom izvršavanja postupaka ili određivanja ishoda. Interakcijska pravednost ima dvije dimenzije: informacijsku pravdu i interpersonalnu pravdu pri čemu se prva odnosila na to jesu li izvršitelji postupaka i donošenja odluka prema svojim zaposlenicima bili pristojni i poštovali ih, a druga se odnosila na to jesu li izvršitelji dostavljali povezane informacije zaposlenicima, jesu li im objašnjavali zašto su usvojili određeni distribucijski postupak i zašto su distribucijski rezultati ispali takvi kakvi jesu. Od kada su Bies i Moag iznijeli koncept interakcijske pravde, istraživači su nastavili proširivati istraživanja u ovom području i također iznijeli koncept interakcijske pravednosti iz različitih kutova. Na primjer, Collie, Bradley i Sparks (2002.) definirali su interakcijsku pravdu kao stavove i ponašanje djelatnika. Smatrali su da se interakcijska pravda definira kao osjećaji zaposlenika o tome kako su tretirani u procesu izvršenja postupaka. Kad su se zaposlenici osjećali da su tretirani pravedno od svojih vođa, osjećali bi strast i imali visoki moral (Ando i Matsuda, 2010.)

Interakcijska pravednost nije se proučavala samostalno prije nego što su Bies i Moag iznijeli koncept interakcijske pravednosti, već su je svi smatrali dijelom proceduralne pravednosti. Zapravo, postoje značajne korelacije i razlike između distribucijske pravde, proceduralne pravde i interakcijske pravde. One se mogu smatrati kao tri dimenzije organizacijske pravednosti. Međutim, konkretno, distribucijska pravednost stavlja veći naglasak na distribucijske rezultate, nepristranost i racionalnost nagrade, proceduralnoj pravednosti naglasak je na proces donošenja odluka i postojanje dvosmjerne komunikacije između izvršitelja i podređenih, interakcijska pravda stavlja više naglaska na kvalitetu međuljudske komunikacije, kao na primjerenost načina komunikacije među njima (Luo, 2007.)

Kako interes za interakcijskom pravdom raste, pristupi mjerenju koji se koriste za njezino proučavanje sve su raznovrsniji. Pri razvoju ljestvice interakcijske pravde, Moorman (1991.) je sugerirao da ljestvica ne bi trebala samo naglašavati potpuno i iskreno objašnjenje izvršitelja, već i naglasiti da li izvršitelj uzima u obzir mišljenja zaposlenika i suzbija vlastite predrasude, što oboje može utjecati na percepciju zaposlenika o pravičnosti. Konačna verzija ljestvice razvijene od strane Moormana uključivala je šest stavki i imala je visoku pouzdanost nakon empirijske analize.

Što se tiče mjernih sredstava interakcijske pravednosti, većina istraživača koristila je neizravni način mjerenja. Nakon provedbe meta-analize organizacijske pravde u 183 organizacije tijekom 25 godina, Colquitt et al. (2001.) su otkrili da neizravni način mjerenja ima bližu povezanost s varijablama ishoda i bolji učinak na upravljačke sugestije.

Konkretno, proceduralna pravda je mjerena kao prosjek osam stavki koje se bave pravičnošću različitih postupaka korištenih pri formuliranju i upravljanju savezom, upravljanju razmjenom i izvršenju zajedničkih odluka i ugovora. Distribucijska pravda mjerena je kao prosjek četiri stavke koje obuhvaćaju pravičnost podjele nagrade i dijeljenja povrata s obzirom na doprinos resursima svake strane, kontinuiranu predanost, količinu truda i razinu odgovornosti. Interakcijska pravda je prosjek šest stavki koje odražavaju međuljudski i interakcijski tretman. U glavnom (prvom) istraživanju, vrijednosti koeficijenta alfa pouzdanosti prema Cronbachu su .77, .88 i .84, respektivno, što ukazuje na zadovoljavajuću unutarnju dosljednost za sve varijable pravde (Luo, 2007.).

Colquitt (2001.) je sastavio ljestvicu interakcijske pravde, koja se sastojala od četiri stavke o interakcijskoj pravdi i pet stavki o informacijskoj pravdi. Metoda ocjenjivanja bila je Likertova skala s pet točaka. Mnoga istraživanja su potvrdila dobru pouzdanost i valjanost ljestvice s koeficijentom unutarnje konzistencije većim od 0,9. Ljestvica razvijena od strane Colquitta se uglavnom koristi u mjerenju interakcijske pravednosti. Postoje četiri načela interakcijske pravde koja su predložili Bies i Moag: poštovanje, prikladnost, opravdanost i istinitost.

Scott et al. (2007.) primijetili su da će u procesu unutarnje komunikacije unutar organizacije, stupanj u kojem se ponašanje osoba koje šalju informacije, nadređeni ili vođe, slaže s ovim četiri načela utjecati na percepciju interakcijske pravde osoba koje primaju informacije, podređenih. Stoga se na percepciju interakcijske pravde istovremeno utječe od strane osoba koje šalju informacije i od strane osoba koje primaju informacije, a koje komuniciraju međusobno. Konkretno, osobnost i ponašanje vođa i podređenih oboje će utjecati na percepciju interakcijske pravde kod podređenih.

Interakcijska pravednost uglavnom uključuje povezanost i komunikaciju između zaposlenika i administratora, što dovodi do nedostatka istraživanja visokih razina varijabli ishoda. Unatoč tome, velik broj istraživanja nastoji povezati percepcije pravde s različitim organizacijskim ishodima (Luo, 2007.).



Luo (2007.) je istražio kako interakcijska pravednost utječe na konflikt i povezanost između suradničkih poduzeća iz različitih zemalja. Istraživanje je otkrilo da interakcijska pravda ne samo pozitivno utječe na povezanost između poduzeća, već također može smanjiti negativni utjecaj koji kulturološke razlike imaju na poduzeća.

Luo (2007.) je integrirao teoriju pravičnosti i strateških saveza kako bi istražio utjecaj distribucijske pravde, proceduralne pravde i interakcijske pravde na performanse saveza organizacija. Rezultat je otkrio da visoka razina interakcijske pravde može povećati jedinstvo među vrhovnim menadžerima, što dalje može poboljšati performanse saveza.

#### **4. Organizacijska potpora i zadržavanje zaposlenika**

Zadržavanje zaposlenika jedna je od najvažnijih zadaća menadžera koji se bave upravljanjem ljudskim potencijalima. Upravljanje zadržavanjem zaposlenika uključuje strateške akcije kako bi se zadržali kvalitetni zaposlenici i ostali produktivni na svojim radnim mjestima. Tim strateškim akcijama nastoji se smanjiti fluktuacija, odnosno troškovi koji dolaze s njom poput obuke novih radnika. Učinkovitije je motivirati kvalitetnog zaposlenika u poduzeću nego zapošljavati i orijentirati nove zaposlenike jer to stvara veće troškove samom poduzeću (SHRM, 2020.).

Jedan od najvećih problema u poduzećima je upravo odlazak kvalitetnih zaposlenika koji značajno doprinose produktivnosti samog poduzeća. Menadžeri zaposle radnike, prođu s njima obuku i samo orijentiranje te nakon određenog vremena ti zaposlenici odu iz poduzeća zbog najčešće nezadovoljstva i onda menadžeri moraju taj cijeli proces obaviti ispočetka. Upravo taj proces sa sobom nosi velike troškove, ovisno o tome koliko je čest takav slučaj u poduzeću.

Jedno od važnijih pitanja kojim se nose poduzeća je kako zadržati zaposlenike koje žele zadržati. Tvrtke moraju predvidjeti nedostatak kvalitetnih radnika kao i onih s potrebnim kompetencijama kako bi zadržali konkurentsku prednost. Ulaganjem u ljudske potencijale, tvrtke imaju veće izglede prebroditi takve nestašice (SHRM, 2020.).

Ključni razlozi za smanjenje fluktuacije, osim visokih troškova koji su već navedeni, su to što pretjerano odlaženje kvalitetnih zaposlenika utječe na uspješnost tvrtke i ako se dostupnost kvalificiranih zaposlenika smanjuje, može postati teže zadržati tražene zaposlenike (SHRM, 2020.). Dakle, pretjerani odlasci kvalitetnih zaposlenika negativno će utjecati na uspješnost tvrtke.

Visoka stopa zadržavanja zaposlenika može biti financijski korisna poslodavcu zato što svaki odlazak košta oko jedne trećine zarade tog određenog zaposlenika, prema Work Institute, a Franklin, Tenn.-tvrtka za zadržavanje zaposlenika i angažman (Miller, 2020.). Gubitkom ključnih zaposlenika, gubi se znanje tih zaposlenika te produktivnost preostalog tima može patiti. Da bi menadžeri izradili kvalitetan strateški plan zadržavanja zaposlenika, trebali bi prvo razumjeti zašto ključni zaposlenici odlaze (SHRM, 2020.).

Zaposlenici će ostati u organizaciji ako su plaća, uvjeti rada i mogućnosti napredovanja na poslu jednaki ili veći od doprinosa (npr. vremena i truda) potrebnih od zaposlenika. Na te prosudbe utječu i želja pojedinca da napusti organizaciju i lakoća s kojom bi mogao otići (SHRM, 2020.).

Visoke stope fluktuacije uzrokuju dakle velike troškove i utječu na uspješnost i imidž tvrtke te samim time ukazuju na to da je ta tvrtka odskočna daska, a ne odredište u kojem bi se zaposlenici htjeli zadržati dugoročno, naravno zadovoljni (Pavlou, 2020.). Odlaskom najboljih zaposlenika, tvrtka gubi njihovo znanje te time pati produktivnost cijelog tima, a s timom opada i produktivnost cijele tvrtke. Upravo zato je važno zadržati kvalitetne zaposlenike. Učinkovita praksa koja doprinosi zadržavanju zaposlenika pojavljuje se u svim područjima ljudskih resursa. Ta praksa može biti vrlo važna u postizanju cilja da se zadrže najbolji zaposlenici. Ta područja uključuju:

- Regrutiranje. Praksa zapošljavanja može snažno utjecati na promet, a istraživanja pokazuju da prikazivanje kandidata s realnim pregledom posla tijekom procesa zapošljavanja ima pozitivan učinak na zadržavanje novih zaposlenika.
- Socijalizacija. Praksa socijalizacije može pomoći zaposlenicima da se „vežu“ za tvrtku i najvjerojatnije će onda ostati u njoj. To uključuje zajedničko i individualno učenje, formalne i neformalne aktivnosti koje pomažu zaposlenicima da se međusobno upoznaju.
- Obuka i razvoj. Zaposlenici žele učiti i razvijati karijeru te im menadžeri moraju omogućiti da razvijaju svoje vještine jer su inače skloni odlasku.
- Naknada i nagrade. Menadžeri mogu voditi politiku nagrađivanja i naknada, zatim mogu prilagoditi nagrade individualnim potrebama svakog zaposlenika ili nagrade mogu povezati sa zadržavanjem (npr. opcije dionica dugoročnim zaposlenicima).
- Nadzor. Nekoliko istraživanja pokazalo je da pravedno postupanje nadređenih ima veliku ulogu u zadržavanju zaposlenika. Dakle, ako su nadređeni nepravedni i loše se odnose prema svojim podređenima, oni će češće odlaziti iz takve tvrtke.
- Angažiranje zaposlenika. Angažirani zaposlenici zadovoljni su svojim poslom, vjeruju da je njihov posao važan i da njihov poslodavac cijeni njihove doprinose. Jedno je istraživanje pokazalo da je pet puta veća vjerojatnost da će odlaziti zaposlenici koji nisu angažirani, odnosno ne sudjeluju na poslu, za razliku od zaposlenika koji su visoko angažirani na radnom mjestu (SHRM,2020.).

Početak širenja poslovanja na globalnu razinu potiče različite izazove za menadžment. Nastaje problem kako se nositi s kulturnim, političkim, pravnim i gospodarskim razlikama između država. Na primjer, u Kini su sindikati vrlo jaki, a u Europi otpuštanje radnika može potrajati godinu dana (Dessler, 2015.).

Zaposlenici na stranim zadacima suočavaju se s nizom problema s kojima se domaći zaposlenici ne bave, a zadržavanje međunarodnih djelatnika predstavlja velik izazov za poslodavce. Sve više poslodavaca služi se softverom i internetom da bi osposobili djelatnike koji idu raditi u inozemstvo, da upoznaju kulturu zemlje u koju odlaze. Tvrtke diljem svijeta imaju centre za razvoj menadžmenta u kojima menadžeri mogu razvijati svoje vještine. Osim takvog razvijanja vještina, međunarodne razvojne aktivnosti podrazumijevaju i rotiranje poslovnih zadataka kako bi djelatnici uspostavili dobre odnose s kolegama. Organiziranje seminara također doprinosi zbližavanju djelatnika i smanjenju kulturoloških razlika u globalnim tvrtkama. Ovi navedeni načini razvoja djelatnika doprinijet će zadržavanju zaposlenika jer će se osjećati važno i cijenjeno te su manje šanse da napuste tvrtke u kojima njihovi menadžeri ulažu u njih. Podrška poslodavca je dakle vrlo važna u zadržavanju zaposlenika dok su izvan matične države (Dessler, 2015.).

Zaposlenici koji misle da njihov rad ima svrhu angažiraniji su, a angažirani zaposlenici duže ostaju u tvrtkama te su produktivniji i profitabilniji. Motivacija započinje davanjem do znanja zaposlenicima da su cijenjeni zbog svojih talenata i vještina. Zaposlenike treba poticati da sudjeluju u postavljanju i održavanju ciljeva koji poboljšavaju poslovne rezultate ( Brinkley, 2020.). Angažman zaposlenika odražava ukupno radno iskustvo, a veliki dio toga je način na koji se odnosi prema zaposlenicima, kakav posao obavljaju, i što osjećaju prema kolegama, menadžerima i općem radnom okruženju. Financijski čimbenici motivacije poput plaće su sigurno važni, ali menadžeri trebaju razmotriti čitav niz ostalih nefinancijskih čimbenika kako bi osigurali angažiranje radne snage te povećali produktivnost zaposlenika i njihovu predanost poslu i organizaciji ( Miller, 2010.).

Menadžeri trebaju biti snažno, ali i suosjećajno vodstvo koje promiče kvalitete kao što su odanost, motivacija i entuzijizam. Dobar menadžer bi trebao omogućiti zaposlenicima da im rad bude izazovan, priznanja kada dobro obave određeni zadatak, omogućiti da sudjeluju u odlukama i pokazati razumijevanje kada zaposleni imaju osobnih problema ( Dessler, 2015). Motivacija je važan dio upravljačkog procesa. Tim visoko kvalificiranih i motiviranih zaposlenika nužan je za postizanje ciljeva organizacije. Samo putem procesa motivacije oni doprinose maksimumu za postizanje ciljeva (Saravanakumar, 2020.).

Materijalne motivacije predstavljaju izravan trošak poslodavcu. Različiti su načini materijalnog motiviranja zaposlenika te ću navesti neke od njih. Postoji nagrađivanje pojedinih zaposlenika preko programa varijabilnih plaća koji dio zarade temelje na mjeri performansi. Preko 70 posto poduzeća u SAD-u ima neke vrste programa varijabilnih plaća (Robbins & Judge, 2010.).

Normativne plaće također su oblik materijalnog motiviranja radnika u proizvodnji. Kada se gledaju normativni planovi, zaposlenicima se za svaku jedinicu proizvodnje koju završe isplaćuje fiksna cijena. Plaće prema zaslugi odnose se na to da zaposlenici dobivaju veće povišice ako im je procijenjeno da imaju visoke performanse jer je taj oblik materijalnog motiviranja utemeljen na procjeni rejtinga performanse, za razliku od normativnih planova koji se temelje na objektivnoj proizvodnji, ( Robbins & Judge, 2010.).

Bonusi su još jedan oblik materijalne motivacije koji su izrazito česti u organizacijama. Dakle, menadžeri nagrađuju zaposlenike kada se dobrobit organizacije poboljša. Prednost bonusa nad plaćama prema zaslugi je što se bonusima nagrađuju zaposlenici prema nedavnoj performansi, a ne prema prošlosti kao u plaćama po učinku. Planovi dijeljenja profita su još jedan oblik kompenzacije koji se osniva na razini cijelog poduzeća, a temelj za isplatu kompenzacije je formula u vezi s profitabilnošću tvrtke ( Robbins & Judge, 2010.).

Osim materijalnih, važni su i nematerijalni oblici motiviranja jer su za većinu ljudi potrebe višeg reda u koje spadaju razvoj i potvrđivanje, uvažavanje i status, sve važnije. Kreiranje posla, stil menadžmenta, uključenost zaposlenika, fleksibilno radno vrijeme, priznanje za dobro obavljen posao, povratna informacija od strane nadređenog su razne nematerijalne strategije motiviranja koje su se razvile. Programi priznanja jedna su od nefinancijskih oblika motivacije. Zaposlenik mjeseca primjer je formalnog programa priznanja, odnosno to je način na koji menadžer daje do znanja zaposleniku da cijeni uloženi trud i kvalitetno obavljen posao. Istraživanja pokazuju da priznanje pozitivno utječe na radnu učinkovitost u kombinaciji s novčanim naknadama, ali isto tako i kad je priznanje bez novčane naknade ( Dessler, 2015.).

Današnje promjenjivo radno okruženje, obilježeno nesigurnošću posla i čestim spajanjima i preuzimanjima, doprinosi nedostatku povjerenja i brige za međusobno blagostanje između zaposlenika i poslodavaca. Mnogi poslodavci još uvijek nisu potpuno svjesni ključnog značaja povoljnih odnosa s zaposlenicima za smanjenje izostajanja s posla, povećanje predanosti organizacijskim ciljevima i poboljšanje učinkovitosti. Radi koristi i zaposlenika i organizacija, ključno je da organizacije prepoznaju zaposlenike kao vrijedne izvore ljudskog kapitala. Percepcija organizacijske podrške je percepcija zaposlenika da organizacija cijeni njihov uloženi trud na poslu i brine se o njihovom blagostanju te se pokazalo da je važna za zaposlenike i za poslodavce (Eisenberger, Malone and Presson, 2016.). Stoga organizacije najbolje služe svojim zaposlenicima i svojoj dobiti razvijanjem politika i strategija koje doprinose pozitivnim uvjerenjima i stavovima zaposlenika o organizaciji.

Teorija organizacijske podrške objašnjava kako se razvija percepcija organizacijske podrške i kako donosi pozitivne posljedice za zaposlenike i organizacije. Teorija tvrdi da zaposlenici svoju organizaciju percipiraju kao entitet koji ih može povoljno ili nepovoljno percipirati, što se odražava u načinu na koji ih tretira (Eisenberger, Huntington, Hutchison i Sowa, 1986). Organizacijska podrška zaposlenicima pruža jednostavan način razumijevanja njihove vrijednosti za organizaciju i može varirati od percepcije da ih organizacija vrlo pozitivno doživljava do suprotnog ekstrema prezira i želje da se riješi njih čim se pruži prilika. (Eisenberger, Malone and Presson, 2016.)

Prema teoriji percepcije organizacijske podrške, zaposlenici cijene organizacijsku podršku djelomice jer ispunjava njihove potrebe za odobrenjem, poštovanjem i pripadnošću, te pruža utjehu tijekom stresnih situacija. Stoga, kada povoljno nadziranje i prakse upravljanja ljudskim resursima dovode do visoke organizacijske podrške, zaposlenici su zadovoljniji svojim poslovima, osjećaju se povezanije s organizacijom, više su skloni promatrati organizacijske ciljeve kao svoje vlastite i vjerniji su i predani organizaciji. Osim što ispunjava potrebe zaposlenika kao što je gore navedeno, percepcija organizacijske podrške signalizira zaposlenicima da je organizacija spremna pružiti pomoć u obavljanju njihovih poslova kada je potrebna i nagraditi poboljšane rezultate. Kao rezultat toga, temeljem norme uzajamnosti (tj. moralne obaveze da se pozitivno odgovori na pozitivan tretman) zaposlenici s visokom percepcijom organizacijske podrške skloniji su brizi i daljnjim organizacijskim ciljevima. Dakle, percepcija organizacijske podrške dovodi do povećanja učinka zaposlenika i smanjenja izostanaka s posla. (Gouldner, 1960.)

Percepcija organizacijske podrške snažno potiče učinkovito vođenje, povoljne prakse upravljanja ljudskim resursima, poželjne uvjete posla i pravičan tretman. Pri procjeni svoje percepcije organizacijske podrške, zaposlenici posebnu pažnju posvećuju organizacijskim praksama nad kojima organizacija ima značajan stupanj diskrecije, za razliku od organizacijskih praksi nametnutih vanjskim ograničenjima poput zakonskih regulativa ili tržišne konkurencije za zaposlenike. Viši menadžeri poboljšavaju organizacijsku podršku kada pružaju politike podržavanja i prakse upravljanja ljudskim resursima, dok supervizori poboljšavaju podršku kroz korisna i obzirna djelovanja. Iako istraživanja dosljedno pokazuju da su ovi faktori snažno povezani s organizacijskom podrškom, malo toga je napisano specifično za menadžere, stručnjake za ljudske resurse i nadzornike o načinima poboljšanja organizacijske podrške. (Eisenberger, Malone and Presson, 2016.)

Pravedne organizacijske procedure i politike pridonose znatnom doprinosu percepcije organizacijske podrške jer se takve procedure i politike često smatraju snažno pod kontrolom organizacije i od suštinskog značaja za dugoročne interese zaposlenika . (Eisenberger, Malone and Presson, 2016.) Na taj način, organizacije koje svoje zaposlenike tretiraju pravično i jednakopravno prenose osjećaj brige za njihovo blagostanje. Kao rezultat toga, kako pokazuje velika količina dokaza, pravedan tretman je jedan od najjačih poticatelja organizacijske podrške. Vrste pravednog tretmana uključuju: proceduralnu pravdu, koja se odnosi na pravičnost procesa korištenih za određivanje kako će se raspoređivati resursi poput plaće, promocija i radnih zadataka, zatim distributivnu pravdu, koja se odnosi na pravičnost samih ishoda te interpersonalnu pravdu, koja uključuje pravično postupanje prema zaposlenicima, kao što je poštovanje i dostojanstvo, ali i informacijsku pravdu, koja uključuje pružanje potrebnih informacija vezanih uz posao (Colquitt et al. 2001.)

Pružanje pogodnosti prilagođenih individualnim potrebama zaposlenika snažnije prenosi pozitivnu valorizaciju organizacije prema zaposlenicima (Gouldner, 1960). Ovaj primjer pokazuje kako organizacije mogu povećati percepciju organizacijske podrške prilagodbom specifičnim potrebama svojih zaposlenika. Međutim, pružanje selektivnih prilika nekim zaposlenicima na štetu drugih zaposlenika može izazvati neprijateljstvo među onima koji su isključeni. Stoga bi organizacije trebale pokušati pružiti pogodnosti koje će zadovoljiti specifične potrebe raznovrsnog skupa zaposlenika. Usmjeravanje pogodnosti prema specifičnim potrebama radne snage organizacije korak je u pravom smjeru prema povećanju percepcije organizacijske podrške zaposlenika. (Eisenberger, Malone and Presson, 2016.)

Budući da nadređeni imaju više moći nad podređenima nego što podređeni imaju nad nadređenima, većina istraživanja o vođenju zanemaruje mogući utjecaj sljedbenika kao grupe na njihove nadređene. S obzirom na to da podređeni doprinose ciljevima i emocionalnim potrebama svojih nadređenih, nadređeni oblikuju općenit pogled o tome kako ih doživljavaju podređeni. (Eisenberger, Malone and Presson, 2016.)

Teorija organizacijske podrške je proširena kako bi uključila percepciju nadređenih o podršci koju dobivaju od svojih podređenih kao grupe (tj. percipirana podrška radne grupe podređenih). Temeljem norme uzajamnosti utvrđeno je da su nadređeni koji smatraju da imaju potporu radne grupe skloniji povoljnijem postupanju prema toj radnoj grupi. Kao rezultat toga, podređeni su ocijenili svoje nadređene kao pružatelje brižnog vođenja. Osim toga, podržani nadređeni su izvijestili da su zadovoljniji svojim poslovima i pokazali su bolju izvedbu posla. Ovi rezultati ukazuju na vrijednost obuke podređenih o prednostima pružanja podrške svojim nadređenima, čime se promovira pozitivan ciklus podrške između podređenih i nadređenih. (Eisenberger, Malone and Presson, 2016.)

Postupci koje organizacija primjenjuje prije zaposlenja postavljaju očekivanja zaposlenika u vezi s budućim postupanjem, uključujući i organizacijsku podršku. Očekivana organizacijska podrška odnosi se na mjeru u kojoj budući zaposlenici očekuju da će ih organizacija cijeniti i brinuti se o njima ako postanu zaposlenici. Kao rezultat toga, kandidati za posao s visokom očekivanom organizacijskom podrškom nastavljaju pokazivati visoki POS kao zaposlenici i uspostavljaju učinkovitije odnose unutar organizacije nakon što budu zaposleni. (Eisenberger, Malone and Presson, 2016.)



## 5. Odanost poduzeću

Nekada su se zaposlenici smatrali samo jednim od inputa u proizvodnji dobara ili usluga. Kasnije se došlo do zaključka da zaposlenike ne motivira samo novac, a ponašanje zaposlenika povezano je s njihovim stavovima. Nakon Hawthorne studije započeo je pristup upravljanja ljudskim resursima te su ljudske potrebe i motivacija postale fokus menadžera ( Linder, 1998.). Velika plaća i velikodušne naknade važne su zaposlenicima. Ali prepoznavanje i uvažavanje su ono što ljude stvarno čini sretnima i angažiranima na poslu, pokazuju istraživanja ( Thomas, 2020.). Zaposlenici koji misle da njihov rad ima svrhu angažiraniji su, a angažirani zaposlenici duže ostaju u tvrtkama te su produktivniji i profitabilniji. Motivacija započinje davanjem do znanja zaposlenicima da su cijenjeni zbog svojih talenata i vještina. Zaposlenike treba poticati da sudjeluju u postavljanju i održavanju ciljeva koji poboljšavaju poslovne rezultate ( Brinkley, 2020.).

Izgradnja i zadržavanje učinkovite radne snage može pomoći tvrtkama da se razvijaju, rastu i učinkovito posluju u svojoj industriji. Zaposlenici koji vjeruju tvrtki vjerojatnije će tražiti mogućnosti koje im mogu pomoći da napreduju unutar te tvrtke . Vjerni zaposlenici također mogu pomoći tvrtkama da povećaju svoju produktivnost, poboljšaju imidž svoje tvrtke i održe prihode. Lojalnost zaposlenika je kada zaposlenik ostane u tvrtki duže vrijeme jer se osjeća cijenjenim, cijenjenim i vjeruje u cjelokupnu misiju tvrtke. Zaposlenici koji su odani tvrtki vjerojatno više ulažu u uspjeh tvrtke i rade na ispunjavanju organizacijskih ciljeva. Također, ako je trenutna uloga zaposlenika zadovoljavajuća, manje je vjerojatno da će tražiti nove poslovne mogućnosti.(Indeed, 2022.)

Općenito, odanost zaposlenika najbolje se može objasniti u smislu procesa kada određeni stavovi zaposlenika dovode do određenih namjernih ili stvarnih ponašanja. U poslovnom svijetu i radnoj snazi u posljednjih desetljeća došlo je do nekih promjena jer je u prošlosti, nakon što bi bio zaposlen, zaposlenik bi vjerovao da je to posao za cijeli život, a menadžeri su očekivali njihovu bezuvjetnu odanost prema poduzeću. Slično tome, radnici su bili odani svom poslodavcu. Ova slika vjernosti zaposlenju postupno se promijenila dolaskom "globalizacije" kada su se zaposlenici počeli suočavati s restrukturiranjem, premještanjem poduzeća i smanjenjem radne snage. Poslodavci su "prekršili pravila", uzajamne obveze se razmatraju, doživotno zaposlenje i odanost više se ne očekuju, a često se smatra normalnim fenomenom promjena posla kako bi se ostvarila veća primanja ili bolji radni uvjeti (Mehta, Singh, Bhakar, Sinha, 2010.).

Odanost i povjerenje postali su teže postići i pružiti na radnom mjestu. Odanost se čini kao kvaliteta koja postaje sve teže pronaći, bilo da se radi o vjernosti zaposlenika prema tvrtki ili vjernosti potrošača prema proizvodu. U prošlosti su zaposlenici vjerovali da će ostati u tvrtki dok ne odu u mirovinu kada su bili zaposleni u tvrtki. Počevši od 1980-ih, kako su tvrtke tražile povećanje profita, percepcije radnika o doživotnom zaposlenju su razbijene smanjenjem radne snage u korporacijama, premještanjem tvrtki u druge države ili zemlje i statičkim plaćama (Mehta, Singh, Bhakar, Sinha, 2010.).

Vjernost ima dvije dimenzije: unutarnju i vanjsku. Vjernost je, u osnovi, emocionalna privrženost. Unutarnja dimenzija je emocionalna komponenta. Uključuje osjećaje brige, povezanosti i predanosti. To je dimenzija koju treba njegovati i privlačiti. Vanjska dimenzija ima veze s načinom na koji se vjernost manifestira. Ova dimenzija je dio odanosti koji se najviše mijenja jer se sastoji od ponašanja koja prikazuju emotivnu komponentu. Prvi korak je ponovno definiranje vjernosti kao unutarnjih osjećaja koji se mogu manifestirati na različite nove načine. Umjesto toga, ono što se najčešće događa je da lideri organizacije osjećaju da su vrlo odani svojim zaposlenicima i da organizacija ima politike koje to odražavaju - ali da radnici ne razumiju što uprava pokušava postići. S druge strane, zaposlenici koji osjećaju da su vrlo odani svojim tvrtkama ne pokazuju to na način na koji uprava razumije. Uvjeti vjernosti znatno su se promijenili u odnosu na prošlost. Umjesto slijepog korporativnog odanosti, zaposlenici iskazuju svoju predanost kroz svoje napore za organizaciju (Mehta, Singh, Bhakar, Sinha, 2010.).

Odanost zaposlenika je pokazatelj lojalnosti zaposlenika prema organizaciji ili njenim liderima. Zaposlenici koji imaju visoku lojalnost će se pridržavati radnog opterećenja i propisa koje je dala njihova tvrtka ili njihovi nadređeni. Lojalnost zaposlenika raste iz pravičnosti koju pruža tvrtka ili organizacija, kako u smislu plaće, nadoknade, radnog opterećenja, tako i radnih sati. S ovom pravičnošću, zaposlenici će poštivati svaku politiku koju donese organizacija, tako da će tijekom svog rada rasti lojalnost zaposlenika (Parsi, 2022.).

Organizacije uvelike ovise o odanosti zaposlenika; To je važno za organizacijski uspjeh. U prošlosti je još uvijek postojao koncept "cjeloživotnog zaposlenja", u kojem su poslodavci nudili sigurnost posla u zamjenu za predanost i odanost. Danas su poslodavci pod pritiskom dioničara da ostvare dobre rezultate i kao rezultat toga ne mogu uvijek ponuditi sigurnost radnog mjesta. Stoga ne čudi da neke tvrtke svake godine gube oko trećine baze zaposlenika. S takvim brojevima, odanost zaposlenika može se osjećati kao stvar prošlosti. Zaposlenici neće osjetiti veliku predanost svojoj organizaciji ako ne vide nikakvo značenje za njihovo sudjelovanje u njoj. Bit će jednako obeshrabreni ako ne vjeruju da sudjeluju u ostvarenju neke uvjerljive vizije budućnosti. Isto vrijedi i kada njihovi vođe nisu 'iskreni' - kada se ponašaju na načine koji su u suprotnosti s onim što govore (Parsi, 2022.).

Meyer i Allen (1991.) primijetili su da su odvojene dimenzije organizacijske odanosti temeljene na percepcijama zaposlenika o njihovoj predanosti organizaciji, kao što su namjere o fluktuaciji, ponašanje na poslu i dobrobit zaposlenika. Te dimenzije su:

- Afektivna odanost
- Instrumentalna odanost
- Normativna odanost

Trodimenzionalni model afektivne, instrumentalne i normativne odanosti uključuje psihološko stanje koje povezuje zaposlenika s organizacijom. Tri dimenzije predstavljaju različita psihološka stanja pojedinog zaposlenika, i moguće je razviti neovisne mjere za svaku dimenziju. Utvrđeno je da je stupanj odanosti zaposlenika ciljevima ili viziji organizacije, bilo da se radi o afektivnoj, normativnoj ili instrumentalnoj odanosti, pokazatelj odluke zaposlenika da ostanu ili napuste organizaciju (Al Jabri, Ghazzawi, 2019.).

Prva od tri dimenzije organizacijske odanosti odnosi se na afektivnu povezanost zaposlenika s organizacijom. Afektivna odanost određuje osobni izbor zaposlenika da ostanu predani organizaciji putem emocionalnog povezivanja s njom (Al Jabri, Ghazzawi, 2019.).

Model organizacijske predanosti Meyera i Allena (1997.) ukazuje da afektivna odanost uglavnom utječe na nekoliko čimbenika, kao što su izazovi posla s kojima se pojedinac suočava, jasnoća uloge koju organizacija pruža, izravna jasnoća ciljeva i stupanj upravljivosti u postizanju ciljeva, otvorenost nadređenih na povratne informacije, povezanost s kolegama, ravnoteža prilika i nadoknada, percipirana osobna važnost te pravodobne i konstruktivne povratne informacije.

Druga dimenzija, kako su je razvili Meyer i Allen (1991.), odnosi se na analizu troškova i koristi za zaposlenika, kao što su gubitak ekonomskih ulaganja i teškoće u pronalaženju novog posla. Odluka zaposlenika da ostane u tvrtki procjenjuje se u smislu percipiranih troškova napuštanja. Pod utjecajem staža, pozicijske autoritete ili duljine službe, zaposlenici biraju ostati predani jer osjećaju da imaju previše za izgubiti napuštanjem tvrtke. Instrumentalna odanost se dakle može smatrati ugovornim povezivanjem s organizacijom. Veza pojedinca s organizacijom temelji se na kontinuiranoj procjeni ekonomskih koristi koje ostvaruje ostajanjem u organizaciji (Faloye, 2014.). Članovi organizacije razvijaju predanost zbog pozitivnih vanjskih nagrada koje dobivaju, ne nužno zbog identifikacije s ciljevima i vrijednostima organizacije (Faloye, 2014.). Posljednja od tri dimenzije odanosti koje su predložili Meyer i Allen (1991.) odražava osjećaj odanosti zaposlenika zbog osjećaja obveze. Ovo je manje osobna predanost, već percipirano društveno očekivanje, prema kojem osoba ostaje vjerna poslodavcu koji pruža naknadu za pružene usluge (Al Jabri, Ghazzawi, 2019.). Normativnu odanost opisana je kao radno ponašanje pojedinaca koje je vođeno osjećajem dužnosti, obveze i lojalnosti prema organizaciji. Članovi organizacije ostaju predani iz moralnih razloga. Zaposlenik koji ima normativnu predanost ostaje u organizaciji jer je to percipirano kao moralno ispravno, bez obzira na to koliko statusa ili zadovoljstva organizacija pruža tijekom godina (Al Jabri, Ghazzawi, 2019.). Normativna odanost je oblik odanosti koji su Allen i Meyer (1991.) razmatrali kao dio svoje tri dimenzije organizacijske odanosti, zajedno s afektivnom i instrumentalnom odanošću. Allen i Meyer primijetili su da, iako je manje uobičajena od dimenzija, normativna odanost jednako je valjano gledište na samu predanost zaposlenika organizaciji.

Zajedničko za tri dimenzije organizacijske odanosti je razumijevanje da je odanost zaposlenika utemeljena na psihološkom stanju pojedinca i njegovom stavu prema organizaciji. Obrasci ponašanja za zaposlenike u dimenzijama afektivne i normativne odanosti slični su te Meyer i Allen (1991.) nisu uklonili normativnu odanost iz svoje definicije organizacijske odanosti, već su koristili odnos između normativne odanosti i afektivne odanosti, te odnos između normativne odanosti i instrumentalne odanosti, kako bi mjerili utjecaj normativne odanosti na predanost individualnih zaposlenika organizacijskim ciljevima. Meyer i Allen su utvrdili da postoje odvojene vrste odanosti i da tu spadaju afektivna odanost, normativna odanost i instrumentalna odanost (Al Jabri, Ghazzawi, 2019.).

## **6. Organizacijska pravednost i odanost poduzeću**

Organizacije predstavljaju društvene sustave u kojima su najvažniji čimbenici za učinkovitost i efikasnost upravo ljudi, odnosno ljudski resursi. Organizacije trebaju učinkovite menadžere i zaposlenike kako bi postigle svoje ciljeve pa stoga ne mogu uspjeti bez truda i predanosti svojih zaposlenika. Radna uspješnost i zadovoljstvo zaposlenika smatraju se ključnim varijablama koje utječu na uspješnost organizacija. U visoko konkurentnom globalnom poslovnom okruženju, organizacije moraju nastojati identificirati čimbenike koji utječu na uspješnost i zadovoljstvo zaposlenika. Jedan takav faktor je organizacijska pravednost, koja opisuje pojedinačnu percepciju pravednosti odnosa koji dolazi od organizacije i njihove reakcije na takve percepcije. Zaposlenici su bili zadovoljniji kada osjećaju da su pravedno nagrađeni za rad koji su obavili, osiguravajući da su te nagrade za stvarne doprinose organizaciji i usklađene s politikama nagrađivanja. Nagrada može uključivati razne koristi i povlastice osim novčanih dobitaka (Al-Zu'bi,2010.).

Zaposlenici koji su zadovoljniji poslom su važni jer vjeruju da će organizacija imati sjajnu budućnost na dugi rok i da se brine o kvaliteti njihovog rada; stoga su više predani organizaciji, imaju veće stope zadržavanja i tendenciju veće produktivnosti (Al-Zu'bi, 2010.).

Zadovoljstvo poslom ključno je za zadržavanje i privlačenje kvalificiranog osoblja. Zadovoljstvo poslom je stav koji ljudi imaju prema svojim poslovima i organizacijama u kojima obavljaju te poslove te se može definirati kao afektivnu reakciju zaposlenika na posao, temeljenu na usporedbi između stvarnih ishoda i željenih ishoda (Mosadeghrad, 2012.). Zadovoljstvo poslom općenito se prepoznaje kao višedimenzionalna koncepcija koja uključuje osjećaje zaposlenika o različitim, kako intrinzičnim tako i ekstrinzičnim, elementima posla. Obuhvaća specifične aspekte zadovoljstva vezane uz plaću, pogodnosti, napredovanje, uvjete rada, nadzor, organizacijske prakse i odnose s kolegama (Al-Zu'bi,2010.).

Politike i prakse upravljanja ljudskim resursima vjerojatno će utjecati na organizacijsku predanost. Jedno istraživanje Gaertnera i Nollena iz 1989. godine pokazalo je da prakse nagrađivanja (unapređenja) imaju jači učinak na kasniju predanost nego druge koncepte koji se obično proučavaju prije predanosti, poput odnosa prema nadređenima ili sudjelovanja. Stoga bi organizacije zainteresirane za održavanje odane i predane radne snage mogle komunicirati zaposlenicima da će izričito nagrađivati razine odanosti i predanosti zaposlenika. Prakse upravljanja ljudskim resursima imaju snažnu komunikacijsku komponentu jer zaposlenicima govore što je važno i nagrađuje se u organizaciji. Organizacije bi mogle koristiti prakse upravljanja ljudskim resursima, poput nagrada, kako bi povećale i održale visoke razine predanosti i lojalnosti. Podržavanje onih pojedinaca koji su lojalni i predani ojačat će vezu između organizacije i zaposlenika (Fischer, 2003.).

Imati odane zaposlenike na radnom mjestu može poboljšati svakodnevno poslovanje tvrtke. Također može pomoći u privlačenju novih talentiranih zaposlenika i smanjenju stope fluktuacije zaposlenika unutar tvrtke. Odani zaposlenici vjerojatnije će tražiti poboljšanje i uspjeh na radnom mjestu. Zaposlenici koji oponašaju pozitivnu energiju i motivaciju mogu tu istu motivaciju i pozitivnost prenijeti na druge zaposlenike (Indeed, 2022.). Nadređeni bi trebali pokazati pozitivnost u verbalnoj i pisanoj komunikaciji s timom. Pozitivan stav je zarazan, posebno među suradnicima koji blisko surađuju. Pozitivna radna okruženja također potiču suradnju i omogućuju članovima tima da prihvate pogreške kao dio procesa učenja (Herrity, 2023.).

Zaposlenici koji cijene tvrtku i njezine vrijednosti mogu prenijeti te vrijednosti svakom kupcu kroz svakodnevne interakcije. To može povećati lojalnost kupaca i povećati svijest zajednice o samoj tvrtki. Samim time, zadovoljstvo zaposlenika može utjecati i na imidž tvrtke. Poboljšanje zadovoljstva zaposlenika svojim poslom i radnim mjestom može pomoći u poboljšanju imidža organizacije (Indeed, 2022.).

Motivirani zaposlenici imaju veću vjerojatnost da će ispuniti ili premašiti proizvodne ciljeve čak i tijekom razdoblja visoke proizvodnje ili povećanog stresa. Također mogu otkriti metode koje pomažu drugim zaposlenicima da postignu ili premaše proizvodne ciljeve te postići veću produktivnost cijele organizacije. Osim toga, mnogi odani zaposlenici vjerojatno će biti agenti za promjene ili oni pojedinci koji prvo usvoje nove politike ili promjene. To može povećati učinkovitost napora za poboljšanje i omogućiti organizacijski rast (Indeed, 2022.).

Zaposlenici koji se osjećaju cijenjenima u organizaciji mogu potaknuti druge ljude koji traže posao da rade za njihovu tvrtku ili ustanovu. To poduzeću može pomoći da brže popuni dostupne pozicije i nabavi nove talente tvrtke, odnosno povećati mogućnosti zapošljavanja talentiranih pojedinaca (Indeed, 2022.).

Prepoznavanje potencijala i vrijednosti svakog zaposlenika može pomoći u poboljšanju njihove kvalitete rada i pokazati im da su vrijedan član tima. Pružanje mogućnosti zaposlenicima da poboljšaju svoje vještine i rastu mogu ih potaknuti na proizvodnju kvalitetnijih proizvoda i više proizvoda te ih potaknuti da traže interne poteze. Poticanje njihovog potencijala također može pomoći pri strukturiranju učinkovitog tima za upravljanje određenim projektnim zadacima i odgovornostima (Indeed, 2022.).

Balansiranje upravljanja dnevnim zadacima i poticanje samoupravljanja zaposlenika može povećati povjerenje između zaposlenika i tvrtke. To također može ojačati odnose unutar ureda i povećati individualnu sreću na radnom mjestu zbog povjerenja koje poduzeće pokazuje. Također, omogućavanje zaposlenicima da se donekle snalaze može poboljšati njihov radni učinak jer može povećati njihovo samopouzdanje i produktivnost (Indeed, 2022.). Budući da zaposlenici blisko surađuju s bitnim zadacima koji donose uspjeh organizaciji, davanje prilike članovima tima da daju doprinos može djelovati kao motivacija. Zaposlenici imaju iskustva iz prve ruke s projektima i alatima i mogu započeti poboljšanje dijeljenjem ideja s čelnicima tvrtke (Herrity, 2023.).

Budućnost tvrtke je budućnost zaposlenika i omogućavanje da daju doprinos odlukama koje utječu na budućnost tvrtke može zaposlenike potaknuti na provedbu promjena i može pomoći u rješavanju prepreka. Osim toga, pokazivanje većeg učinka koji imaju unutar tvrtke može poboljšati kvalitetu rada jer znaju utjecaj koji to ima na performanse same tvrtke (Indeed, 2022.). Tvrtke se oslanjaju na svoje zaposlenike za obavljanje svakodnevnih zadataka, interakciju s kupcima i pomoć u postizanju dugoročnih poslovnih ciljeva. Motivirani zaposlenici cijene svoje napore u pomaganju tvrtki da ostvari svoju misiju, što dovodi do povećane lojalnosti i poboljšane proizvodnje (Herrity, 2023.).

Prepoznavanje vremena izvan radnog vremena i pokazivanje njegove važnosti može pomoći zaposlenicima da se osjećaju kao da ih tvrtka cijeni kao pojedince. Razumijevanje obveza izvan radnog vremena može im pomoći da se osjećaju manje pod stresom i može pomoći u poboljšanju svoje izvedbe tijekom radnog vremena. Tvrtke koje pokazuju vrijednost koju stavljaju na vrijeme zaposlenika izvan radnog mjesta mogu dramatično utjecati na ukupnu motivaciju zaposlenika i odanost poduzeću (Indeed, 2022.).

Još jedan od načina poticanja odanosti zaposlenika je redovito traženje povratnih informacija. To poduzeću može pomoći u prepoznavanju prilika za poboljšanje unutar tvrtke ili ustanove. Povratne informacije mogu se pojaviti bilo gdje i obuhvaćaju anonimne ankete, sesije povratnih informacija ili upitnike tvrtke. To može povećati odanost dajući zaposlenicima priliku da razgovaraju o načinima na koje se žele osjećati cijenjenima od strane svog poduzeća (Indeed, 2022.). Kada zaposlenici znaju svoja područja snage i gdje se mogu poboljšati, često se osjećaju nadahnuto da nastavite svoje napore. Također se mogu osjećati motiviranima za provedbu promjena u svojim procesima i težiti boljem preispitivanju u budućnosti (Herrity, 2023.).



## **7. Empirijsko istraživanje utjecaja organizacijske pravednosti na odanost zaposlenika**

Istraživanje o utjecaju organizacijske pravednosti na odanost zaposlenika provelo se na primjeru tvrtke Hadria d.o.o. Tvrtka je kao glavna djelatnost registrirana kao kampovi i prostori za kampiranje. HADRIA d.o.o. je tvrtka koja je u privatnom vlasništvu. Tvrtka obuhvaća kamp Straško u Novalji i kamp Omišalj na Krku.

Cilj ovog istraživanja je ispitati utjecaj dimenzija organizacijske pravde (distributivne, proceduralne i interakcijske pravde) na lojalnost zaposlenika. Svrha je dobiti uvid u to koja dimenzija organizacijske pravde najviše utječe na lojalnost zaposlenika kako bi se unaprijedilo upravljanje ljudskim resursima.

### **7.1. Metodologija istraživanja**

Organizacijska pravednost se dijeli na 3 dimenzije koje će se ispitivati kroz više tvrdnji u anketom upitniku. Odgovori će se mjeriti na Likertovoj skali od 1 do 5.

U ovom istraživanju koristi se kvantitativna metodologija istraživanja. Podaci se prikupljaju putem anketnog upitnika koji je elektroničkom poštom distribuiran zaposlenicima tvrtke Hadria d.o.o. Istraživanje je provedeno u rujnu 2023. godine na uzorku od 43 ispitanika.

Prvi dio anketnog upitnika sastojao se od nekoliko pitanja koja su potrebna za prikupljanje općenitih podataka o ispitanicima, to su spol, dob i stupanj obrazovanja te od 15 pitanja koja se odnose na organizacijsku pravednost od kojih je po 5 pitanja za svaku pojedinu dimenziju pravde (Distributivna, proceduralna i interakcijska) koja se mjere na Likertovoj skali od 1 (U potpunosti se ne slažem) do 5 (U potpunosti se slažem), odnosno stupanj slaganja s određenom tvrdnjom.

Drugi dio anketnog odnosi se na instrument koji su razvili Meyer, Smith i Allen kojim se mjeri organizacijska odanost zaposlenika. Upitnik organizacijske odanosti sadržava 15 tvrdnji – za svaku dimenziju odanosti (afektivna, instrumentalna i normativna). Tvrdnje su se procjenjivale također na Likertovoj skali od 1 (U potpunosti se ne slažem) do 5 (U potpunosti se slažem).

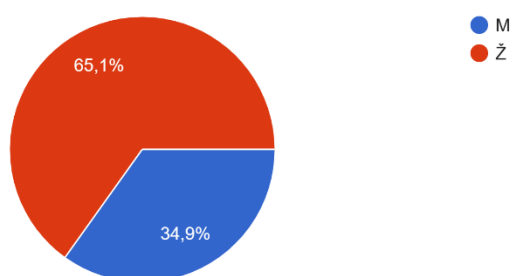
Regresijskom analizom ispituje se postoji li utjecaj organizacijske pravednosti na odanost zaposlenika poduzeća Hadria d.o.o.

## 7.2. Rezultati istraživanja

Na anketu je ukupno odgovorilo 43 ispitanika, i to 65,1% žena te 34,9% muškaraca kao što prikazuje graf br. 1.

**Grafikon 1. Spol ispitanika**

1. Spol  
43 odgovora

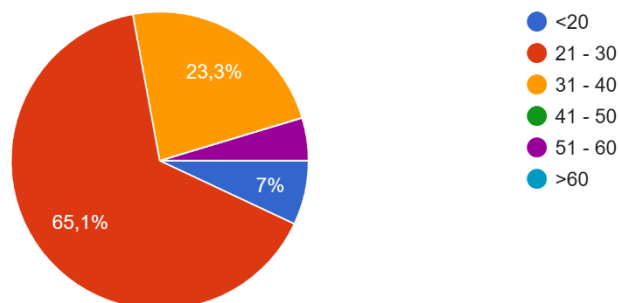


Izvor: Izrada autora

Na drugom grafikonu prikazana je dob ispitanika. Iz prikazanog se može vidjeti da većinu ispitanih zaposlenika, odnosno 65,1 %, čini skupina između 21 i 30 godina što je i očekivano obzirom na to da veliki broj zaposlenih sezonaca čine studenti, 23,3 % čini skupina od 31 do 40 godina, a mali broj je mlađih od 20, njih 7%, i to je također očekivano jer dio radne snage čine i učenici. Skupina od 51 do 60 godina je u manjini, odnosno 4,7 % ispitanika.

## Grafikon 2. Dob ispitanika

2. Dob  
43 odgovora

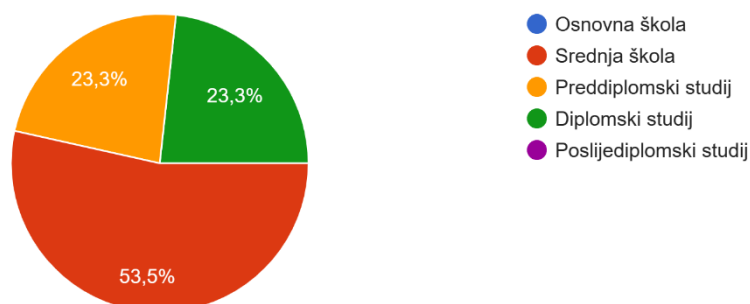


Izvor: izrada autora

Treći grafikon prikazuje stupanj obrazovanja ispitanika. Prema rezultatima ankete, većina je završila srednju školu, njih 53,5 % što se i slaže s prethodnim grafikonom gdje je prikazana dob ispitanika te većinu zaposlenik čine studenti i učenici koji su odlučili odraditi sezonu. Zaposlenici koji imaju završen preddiplomski i diplomski studij u istom su postotku, odnosno 23,3 %, dok onih sa poslijediplomskim studijem nema što se može i primijetiti u prikazanom grafikonu.

## Grafikon 3. Stupanj obrazovanja

3. Stupanj obrazovanja  
43 odgovora



Izvor: Izrada autora

U sljedećoj tablici br. 1 prikazano je 15 pitanja koja se odnose na organizacijsku pravednost, odnosno podijeljena su po 5 pitanja za distributivnu, proceduralnu i interakcijsku pravdu. 43 ispitanika iskazala su stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama navedenim u tablici, pri čemu se koristila Likertova skala, odnosno:

- 1 – Uopće se ne slažem
- 2 – Ne slažem se
- 3 – Niti se slažem, niti ne slažem
- 4 – Slažem se
- 5 – U potpunosti se slažem

**Tablica 1. Deskriptivna statistika stupnja slaganja s dimenzijama organizacijske pravednosti**

Pitanje	Navedite pitanje	N	Prosjek	stand. Dev.	medijan	mod	min	maks
1	Poslovne odgovornosti su pravilno raspoređene.	43	4,00	0	4,00	4	4,00	4,00
2	Mislim da sam dovoljno plaćen za svoj posao.	43	3,30	1,303570833	3,00	3	1,00	5,00
3	Pristup poslovanju je dosljedan i predvidljiv	43	3,86	0,978403905	4,00	3	1,00	5,00
4	Dogovor o ispravnom i pogrešnom načinu obavljanja posla.	43	4,26	0,966726032	5,00	5	1,00	5,00
5	Materijalne i nematerijalne nagrade koje pruža poduzeće.	43	3,56	1,126887576	4,00	3	1,00	5,00
	<b>Distributivna pravda</b>	<b>43</b>	<b>3,80</b>	<b>0,681296127</b>	<b>3,80</b>	<b>4,8</b>	<b>2,40</b>	<b>4,80</b>
6	Dobivam jasne povratne informacije o kvaliteti mog rada.	43	3,84	1,218657908	4,00	5	1,00	5,00
7	Procedure odnosa prema zaposlenicima su u poduzeću su pravedne.	43	3,70	1,13167675	4,00	5	1,00	5,00
8	Kada dođe do neslaganja, radimo s nadređenima na postizanju sporazumnog rješenja.	43	3,86	1,024840211	4,00	5	1,00	5,00
9	Rukovodstvo na vrlo jasan način objašnjava donesene odluke i pruža dodatne informacije kada zaposlenici to zahtijevaju.	43	3,67	1,005124781	4,00	4	1,00	5,00
10	Kontinuirano se usvajaju novi i poboljšani načini obavljanja posla.	43	3,95	0,887994562	4,00	4	2,00	5,00
	<b>Proceduralna pravda</b>	<b>43</b>	<b>3,80</b>	<b>0,892853666</b>	<b>3,80</b>	<b>5</b>	<b>2,00</b>	<b>5,00</b>
11	Nadređeni mi daju mogućnost da izrazim svoje mišljenje.	43	4,30	0,876963146	5,00	5	2,00	5,00
12	poslu, nadređeni prihvaćaju moja prava.	43	4,14	0,823531684	4,00	5	3,00	5,00
13	Nadređeni se prema meni odnose s poštovanjem.	43	4,40	0,810957943	5,00	5	2,00	5,00
14	Kada se donose odluke o mom poslu, nadređeni mi daje objašnjenje koje mi ima smisla.	43	4,12	0,8129562	4,00	4	2,00	5,00
15	Moj nadređeni je posve iskren i otvoren prema meni.	43	4,14	0,954338815	4,00	5	1,00	5,00
	<b>Interakcijska pravda</b>	<b>43</b>	<b>4,22</b>	<b>0,672121187</b>	<b>4,20</b>	<b>5</b>	<b>2,40</b>	<b>5,00</b>

Izvor: Izrada autora

Iz prikazane deskriptivne analize podataka može se zaključiti da je prisutna organizacijska pravednost, pri čemu su distributivna i proceduralna pravda jednako značajne te prosjek iznosi 3,80, pri čemu najveću vrijednost ima interakcijska pravda koja iznosi 4,22.

Tvrdnje kojima je prikazana distributivna pravda su: mislim da su moje poslovne odgovornosti pravilno raspoređene, mislim da sam dovoljno plaćen za svoj posao, pristup poslovanju je dosljedan i predvidljiv, postoji dogovor o ispravnom i pogrešnom načinu obavljanja posla, zadovoljan/na sam materijalnim i nematerijalnim nagradama koje pruža poduzeće. Prema rezultatima ankete, najznačajnija tvrdnja je da postoji jasan dogovor o ispravnom i pogrešnom načinu obavljanja posla, dok su zaposlenici najmanje zadovoljni plaćom.

Tvrdnje kojima je prikazana proceduralna pravda su: dobivam jasne povratne informacije o kvaliteti moga rada, procedure odnosa prema zaposlenicima u poduzeću su pravedne, kada dođe do neslaganja, radimo s nadređenima na postizanju sporazumnog rješenja, rukovodstvo na vrlo jasan način objašnjava donesene odluke i pruža dodatne informacije kada zaposlenici zahtijevaju te se kontinuirano usvajaju novi i poboljšani načini obavljanja posla pri čemu je zadnja tvrdnja prema rezultatima najznačajnija.

Najznačajnija dimenzija je dakle interakcijska pravda koja je prikazana tvrdnjama: nadređeni mi daju mogućnost da izrazim svoje mišljenje, kada se donose odluke o mom poslu, nadređeni prihvaćaju moja prava, nadređeni se prema meni odnose s poštovanjem, kada se donose odluke o mom poslu, nadređeni mi daje objašnjenje koje ima smisla, moj nadređeni je posve iskren i otvoren prema meni. Tvrdnje imaju jako male razlike u rezultatima, ali kao što se može primijetiti, najbolje rezultate ima tvrdnja da se nadređeni odnose s poštovanjem.

U tablici br. 2 prikazana je deskriptivna analiza stupnja slaganja s dimenzijama organizacijske odanosti koja uključuje afektivnu, instrumentalnu i normativnu odanost. Prema prikazanim rezultatima, najveća je afektivna odanost koja prosječno iznosi 3,27. Ukupna odanost iznosi 2,93 i iz toga se može zaključiti da zaposlenici nisu baš odani poduzeću te bi odanost mogla biti i bolja s obzirom na prisutnu organizacijsku pravednost.

**Tablica 2. Deskriptivna statistika stupnja slaganja s dimenzijama organizacijske odanosti**

Pitanje	Navedite pitanje	N	Prosjeak	stand. Dev.	medijan	mod	min	maks
1	Emocionalna privrženost poduzeću.	43	3,23	1,2358447	3,00	4	1,00	5,00
2	Veliko zadovoljstvo radeći u poduzeću.	43	3,65	1,0088843	4,00	4	1,00	5,00
3	Žrtvujem se za poduzeće te probleme poduzeća smatram osobnima.	43	3,30	1,2673885	4,00	4	1,00	5,00
4	Želim ostatak karijere provesti u poduzeću	43	2,79	1,2860276	3,00	3	1,00	5,00
5	Snažna pripadnost poduzeću	43	3,37	1,1001745	3,00	3	1,00	5,00
	<b>Afektivna odanost</b>	<b>43</b>	<b>3,27</b>	<b>0,9643735</b>	<b>3,40</b>	<b>3,8</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>
6	Bilo bi mi teško sada napustiti poduzeće, čak i da to želim.	43	3,23	1,326601	3,00	3	1,00	5,00
7	možnosti za razmišljanje o napuštanju poduzeća.	43	2,60	1,2226455	3,00	3	1,00	5,00
8	Nastavljam raditi u ovom poduzeću jest taj da bi to od mene tražilo mnogo dodatne žrtve.	43	2,49	1,1487525	3,00	3	1,00	5,00
9	poduzeća, mnogo bi mi se toga u životu promijenilo	43	3,23	1,326601	3,00	3	1,00	5,00
10	Ostatak u poduzeću više je stvar nužnosti.	43	2,91	1,1775804	3,00	3	1,00	5,00
	<b>Instrumentalna odanost</b>	<b>43</b>	<b>2,89</b>	<b>0,880115</b>	<b>2,80</b>	<b>2,8</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>
11	Smatram da puno toga dugujem poduzeću.	43	2,37	1,2012253	2,00	1	1,00	5,00
12	Smatram da nije u redu napustiti poduzeće čak i ako mi to koristi.	43	2,40	1,2226455	3,00	1	1,00	5,00
13	Osjećam obavezu ostati u poduzeću.	43	2,37	1,2393407	2,00	1	1,00	5,00
14	Poduzeće zaslužuje moju lojalnost.	43	3,12	1,2428269	3,00	3	1,00	5,00
15	Osjećat ću se krivo ako sada napustim poduzeće.	43	2,81	1,3852347	3,00	1	1,00	5,00
	<b>Normativna odanost</b>	<b>43</b>	<b>2,61</b>	<b>1,0238053</b>	<b>2,60</b>	<b>3,2</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>
	<b>Ukupna odanost</b>		<b>2,93</b>					

Izvor: Izrada autora

Afektivna odanost izražena je tvrdnjama: osjećam emocionalnu privrženost poduzeću, dobivam veliko osobno zadovoljstvo radeći u poduzeću, žrtvujem se za poduzeće te probleme poduzeća smatram osobnima, želim ostatak karijere provesti u poduzeću jer ono podržava moja uvjerenja i vrijednosti, osjećam snažnu pripadnost poduzeću.

Instrumentalna odanost ispitala se kroz sljedeće tvrdnje: bilo bi mi teško napustiti poduzeće čak i da to želim, mislim da ima premalo drugih mogućnosti za razmišljanje o napuštanju poduzeća, razlog zašto nastavljam raditi u ovom poduzeću jest taj da bi to od mene tražilo mnogo dodatne žrtve, kada bi otišao iz poduzeća, mnogo bi mi se toga u životu promijenilo, ostatak u poduzeću više je stvar nužnosti. Druga dimenzija odanosti ima malo lošije rezultate od prve dimenzije što znači da zaposlenici smatraju da bi im bilo jednostavno napustiti poduzeće, da ima i drugih mogućnosti i ne bi trebali puno toga žrtvovati. Razlog tome može biti taj što ima puno sezonskih radnika, studenata i učenika te im rad u poduzeću nije nužan i nisu odani istom.

Normativna odanost prikazana je sljedećim tvrdnjama: smatram da puno toga dugujem poduzeću, smatram da nije u redu napustiti poduzeće čak i ako mi to koristi, osjećam obavezu ostati u poduzeću, poduzeće zaslužuje moju lojalnost, osjećat ću se krivo ako sada napustim poduzeće. Normativna dimenzija odanosti ima najgore rezultate u odnosu na prethodne dimenzije te su zaposlenici najbolje ocijenili tvrdnju da poduzeće zaslužuje lojalnost što se može povezati s prisutnom organizacijskom pravdom.

Dakle, organizacijska pravednost je prisutna u tvrtki Hadria d.o.o., ali unatoč tome, zaposlenici nisu najodaniji i lako bi napustili poduzeće. Razlog tome može biti to što je malo stalnih zaposlenika, a većina su sezonski zaposlenici koji prema prijašnjim grafovima u velikom broju uključuju mlađe od 20 godina pa do 30, odnosno studente i učenike srednjih škola koji su došli odraditi sezonski posao i vraćaju se svojim stalnim obavezama.

Tablica br. 3 prikazuje rezultate provedene regresijske analize u kojoj su nezavisne varijable dimenzije organizacijske pravde kao i ukupna vrijednost organizacijske pravde te je zavisna varijabla ukupna organizacijska odanost.

**Tablica br. 3 Rezultati provedene regresijske analize**

Nezavisne varijable	Koeficijent	t-stat	p-vrijednost
Distributivna pravda	0,158	0,898	0,373
Proceduralna pravda	0,101	0,744	0,460
Interakcijska pravda	0,248	1,407	0,166
Ukupno org. pravda	0,206	1,129	0,265

Izvor: Izrada autora

Iz prikazanih rezultata istraživanja vidljivo je da je p-vrijednost za svaku nezavisnu varijablu veća od 0,05% te stoga ne postoji statistički značajan utjecaj nezavisnih varijabli na zavisnu varijablu. Stoga, organizacijska pravda ne utječe pozitivno na odanost zaposlenika. Također, pojedine dimenzije organizacijske pravde ne utječu pozitivno na odanost. Bez obzira na to što je prisutna organizacijska pravda, očito na odanost zaposlenika utječu drugi faktori kao što na primjer mogu biti materijalne kompenzacije, ali i to što u većini nije stalni posao, nego tijekom ljetne sezone.

## 8. Zaključak

Organizacijska pravda, koja uključuje distributivnu, proceduralnu i interakcijsku pravdu, predstavlja temeljni okvir u kojem zaposlenici percipiraju svoju pravednost tretmana unutar radne organizacije. S druge strane, organizacijska podrška, obuhvaćajući resurse, poticaje i podršku za rad i osobni razvoj, stvara poticajno okruženje koje jača osjećaj pripadnosti i motivaciju zaposlenika.

Kroz analizu dimenzija organizacijske pravde, ustanovljeno je da zaposlenici cijene pravednu raspodjelu resursa, pravedne postupke u donošenju odluka te pravedno i pošteno ponašanje nadređenih. S druge strane, organizacijska podrška, kao što su mogućnosti za usavršavanje, poštena plaća i ravnoteža između poslovnog i privatnog života, značajno utječe na njihovu ukupnu dobrobit i motivaciju za ostanak u tvrtki.

Na temelju analize rezultata dobivenih istraživanjem, na primjeru tvrtke Hadria d.o.o., ustanovljeno je da ne postoji statistički značajan utjecaj organizacijske pravednosti na odanost zaposlenika. Iako unutar poduzeća postoji organizacijska pravednost koju dakle zaposlenici iznimno cijene, oni unatoč tome nisu odani, odnosno vrlo lako bi napustili poduzeće ako im se ukaže prilika. Razlog tome može biti nezadovoljstvo materijalnim naknadama, ali i to što su u provedenom istraživanju sudjelovali sezonski zaposlenici koji u velikom postotku čine mladi ljudi do 30 godina, odnosno studenti i učenici pa je zapravo očekivano da iz tog razloga nisu previše odani.



# Anketni upitnik - utjecaj organizacijske pravednosti na odanost zaposlenika



Poštovani,

Molim vas da ispunite anketni upitnik u kojem se istražuje utjecaj organizacijske pravednosti na odanost zaposlenika. Istraživanje se provodi u svrhu izrade diplomskog rada na Sveučilištu u Zadru.

Vaše sudjelovanje je dobrovoljno i anonimno, a rezultati istraživanja koristit će se isključivo za potrebe pisanja diplomskog rada.

Hvala na izdvojenom vremenu !

---

## 1. Spol \*

M

Ž

## 2. Dob \*

<20

21 - 30

31 - 40

41 - 50

51 - 60

>60

---

## 3. Stupanj obrazovanja \*

Osnovna škola

Srednja škola

Prediplomski studij

Diplomski studij

Poslijediplomski studij

---

4. Mislim da su moje poslovne odgovornosti pravilno raspoređene. \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem.

---

5. Mislim da sam dovoljno plaćen za svoj posao. \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem.

---

6. Pristup poslovanju je dosljedan i predvidljiv. \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem.

---

7. Postoji jasan dogovor o ispravnom i pogrešnom načinu obavljanja posla. \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem.

---

8. Zadovoljan/na sam materijalnim i nematerijalnim nagradama koje pruža poduzeće. \*

1      2      3      4      5

Uopće se ne slažem.                        U potpunosti se slažem

---

9. Dobivam jasne povratne informacije o kvaliteti mog rada. \*

1      2      3      4      5

Uopće se ne slažem.                        U potpunosti se slažem.

---

10. Procedure odnosa prema zaposlenicima su u poduzeću su pravedne. \*

1      2      3      4      5

Uopće se ne slažem.                        U potpunosti se slažem.

---

11. Kada dođe do neslaganja, radimo s nadređenima na postizanju sporazumnog rješenja.

1      2      3      4      5

Uopće se ne slažem.                        U potpunosti se slažem.

---

12. Rukovodstvo na vrlo jasan način objašnjava donesene odluke i pruža dodatne informacije \*  
kada zaposlenici to zahtijevaju.

1 2 3 4 5  
Uopće se ne slažem.      U potpunosti se slažem.

---

13. Kontinuirano se usvajaju novi i poboljšani načini obavljanja posla. \*

1 2 3 4 5  
Uopće se ne slažem.      U potpunosti se slažem.

---

14. Nadređeni mi daju mogućnost da izrazim svoje mišljenje. \*

1 2 3 4 5  
Uopće se ne slažem.      U potpunosti se slažem.

---

15. Kada se donose odluke o mom poslu, nadređeni prihvaćaju moja prava. \*

1 2 3 4 5  
Uopće se ne slažem.      U potpunosti se slažem.

16. Nadređeni se prema meni odnose s poštovanjem. \*

1 2 3 4 5  
Uopće se ne slažem.      U potpunosti se slažem.

---

17. Kada se donose odluke o mom poslu, nadređeni mi daje objašnjenje koje mi ima smisla. \*

1 2 3 4 5  
Uopće se ne slažem.      U potpunosti se slažem.

---

18. Moj nadređeni je posve iskren i otvoren prema meni. \*

1 2 3 4 5  
Uopće se ne slažem.      U potpunosti se slažem.

Odanost poduzeću



Molim vas da označite stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama koristeći se ljestvicom od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem).

1. Osjećam emocionalnu privrženost poduzeću. \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem.

2. Dobivam veliko osobno zadovoljstvo radeći u poduzeću. \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem.

3. Žrtvujem se za poduzeće te probleme poduzeća smatram osobnima. \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem.

4. Želim ostatak karijere provesti u poduzeću jer ono podržava moja uvjerenja i vrijednosti.

1 2 3 4 5  
Uopće se ne slažem.      U potpunosti se slažem.

---

5. Osjećam snažnu pripadnost poduzeću u kojem radim. \*

1 2 3 4 5  
Uopće se ne slažem.      u potpunosti se slažem.

---

6. Bilo bi mi teško (nezgodno) sada napustiti poduzeće, čak i da to želim. \*

1 2 3 4 5  
Uopće se ne slažem.      U potpunosti se slažem.

---

7. Mislim da imam premalo drugih mogućnosti za razmišljanje o napuštanju poduzeća. \*

1 2 3 4 5  
Uopće se ne slažem.      U potpunosti se slažem.

8. Razlog zašto nastavljam raditi u ovom poduzeću jest taj da bi to od mene tražilo mnogo dodatne žrtve.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem.

---

9. Kada bi otišao iz poduzeća, mnogo bi mi se toga u životu promijenilo \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem.

---

10. Ostanak u poduzeću više je stvar nužnosti. \*

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem.

---

11. Smatram da puno toga dugujem poduzeću. \*

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

---

12. Smatram da nije u redu napustiti poduzeće čak i ako mi to koristi.\*

1 2 3 4 5  
Uopće se ne slažem.      U potpunosti se slažem.

---

13. Osjećam obavezu ostati u poduzeću.\*

1 2 3 4 5  
Uopće se ne slažem.      U potpunosti se slažem.

---

14. Poduzeće zaslužuje moju lojalnost.\*

1 2 3 4 5  
Uopće se ne slažem.      U potpunosti se slažem.

---

15. Osjećat ću se krivo ako sada napustim poduzeće.\*

1 2 3 4 5

---



## Literatura

1. Adams, J. S. (1965). *Inequity In Social Exchange* (pp. 267–299). [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
2. Al Jabri, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*.  
[https://www.researchgate.net/publication/331635975\\_Organizational\\_Commitment\\_A\\_Review\\_of\\_the\\_Conceptual\\_and\\_Empirical\\_Literature\\_and\\_a\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/331635975_Organizational_Commitment_A_Review_of_the_Conceptual_and_Empirical_Literature_and_a_Research_Agenda)
3. Al-Zu'bi, H. A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12).  
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p102>
4. Ando, N., & Matsuda, S. (2010). How Employees See Their Roles: The Effect of Interactional Justice and Gender. *Journal of Service Science and Management*, 03(02), 281–286. <https://doi.org/10.4236/jssm.2010.32035>
5. Andrew, A. (2017). Employees' Commitment and Its Impact on Organizational Performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 5(2), 1–13.  
<https://doi.org/10.9734/AJEBA/2017/38396>
6. Aycan, Z. (2004). Key Success Factors for Women in Management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453–477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>
7. Bamidele, R.(2022.): Organizational Culture , (PDF) ORGANIZATIONAL CULTURE (researchgate.net)
8. Belyh, A.(2022.): The Fundamental Elements of Organizational Behavior (OB) , The Fundamental Elements of Organizational Behavior (OB) (founderjar.com)
9. Brinkley, J. (2020). How to motivate your employees to stick with the company . *SHRM*.  
How to motivate your employees to stick with the company (shrm.org)
10. Collie, T. (Tess), Bradley, G., & Sparks, B. A. (2002). Fair process revisited: Differential effects of interactional and procedural justice in the presence of social comparison information. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38(6), 545–555.  
[https://doi.org/10.1016/S0022-1031\(02\)00501-2](https://doi.org/10.1016/S0022-1031(02)00501-2)
11. Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

12. Crail, C. i Main, K.(2023.): What Is Organizational Behavior? , [What Is Organizational Behavior? – Forbes Advisor](#)
13. Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://www.jstor.org/stable/27747410>
14. Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). PROGRESS IN ORGANIZATIONAL JUSTICE: TUNNELING THROUGH THE MAZE. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 317–350).[https://www.researchgate.net/publication/261286563\\_Progress\\_in\\_Organizational\\_Justice\\_Tunneling\\_Through\\_the\\_Maze](https://www.researchgate.net/publication/261286563_Progress_in_Organizational_Justice_Tunneling_Through_the_Maze)
15. Davis, K.(1968.): Evolving Models of Organizational Behavior. *The Academy of Management Journal*, Vol. 11, No. 1 (Mar., 1968), pp. 27-38, [Evolving Models of Organizational Behavior on JSTOR](#)
16. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Mate .
17. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
18. Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement. *University of Houston*, 10(1). <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/SHRM-SIOP%20Perceived%20Organizational%20Support.pdf>
19. Faloye, D. O. (2014). Organisational commitment and turnover intentions: evidence from Nigerian paramilitary organisation. *International Journal of Business and Economic Development (IJBED)* , Vol. 2(Number 3). [https://ijbed.org/cdn/article\\_file/i-6\\_c-62.pdf](https://ijbed.org/cdn/article_file/i-6_c-62.pdf)
20. Fischer, R. (2003). Rewarding employee loyalty: An organizational justice approach. *Instituto D’Or de Pesquisa e Ensino*. [https://www.researchgate.net/publication/229053533\\_Rewarding\\_employee\\_loyalty\\_An\\_organizational\\_justice\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/229053533_Rewarding_employee_loyalty_An_organizational_justice_approach)
21. Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161. <https://doi.org/10.2307/2092623>

22. Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
23. Greenberg, J., & Cropanzano, R. (2001). *Advances in Organizational Justice*. [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=KQU\\_nqwIJv4C&oi=fnd&pg=PR5&dq=organizational+justice&ots=v86QxIpDNi&sig=cECNgz-OUsvVsS77PbsbKGAlGc&redir\\_esc=y#v=onepage&q=organizational%20justice&\\_false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=KQU_nqwIJv4C&oi=fnd&pg=PR5&dq=organizational+justice&ots=v86QxIpDNi&sig=cECNgz-OUsvVsS77PbsbKGAlGc&redir_esc=y#v=onepage&q=organizational%20justice&_false)
24. Hadiati, R., Demina, D., Hael, E., Adolt, S. (2022.): The Importance of Individual Behaviour on Organization, *Al-Hijr Journal of Adulearn World* 1(4):158-166, (PDF) [The Importance of Individual Behaviour on Organization \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/358123456)
25. Herry, J. (2023, February 4). 24 Methods To Keep Employees Motivated (And Why It Matters) . *Indeed*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-keep-an-employee-motivated>
26. Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson, M.T. (2014.): *Organizational Behavior and Management*, The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York, NY, [book\\_10\\_edition20191211-121005-1yj6hma-libre.pdf \(dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net\)](https://www.cloudfront.net/objects/s3.amazonaws.com/production-1211-121005-1yj6hma-libre.pdf)
27. Kim, W. C. (2005). Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. *California Management Review*, 47(3), 105–121. <https://doi.org/10.1177/000812560504700301>
28. Leventhal, G. S. (1980). *What should be done with equity theory?* . 27–55. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4613-3087-5\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4613-3087-5_2)
29. Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). *Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences*. *Justice and Social Interaction* (Vol. 3).
30. Leventhal, H., & Cupchik, G. (1976). A Process Model of Humor Judgment. *Journal of Communication*, 26(3), 190–205. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1976.tb01923.x>
31. Lindner, J. R. (1998). Understanding Employee motivation . *The Ohio State University*, Volume 36(3). <https://archives.joe.org/joe/1998june/rb3.php>
32. Loku, A. E., Gogiqi, F.(2016.): FACTORS OF INDIVIDUAL BEHAVIOR IN AN ORGANIZATION AND ITS PERFORMANCE AT WORK , *The International Journal of Business & Management* 4(2321-886X):65-70 , (PDF) [FACTORS OF INDIVIDUAL BEHAVIOR IN AN ORGANIZATION AND ITS PERFORMANCE AT WORK \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/312345678)

33. Luo, Y. (2007). The Independent and Interactive Roles of Procedural, Distributive, and Interactional Justice in Strategic Alliances. *The Academy of Management Journal*, 50(3). <https://www.jstor.org/stable/20159877>
34. Mehta, S., Singh, T., Bhakar, S., & Sinha, B. (2010). Employee loyalty towards organization—a study of academicians. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 1(1), 98–108. [file:///C:/Users/jelen/Downloads/3bd17cfaa30074fbb71de900db61365b6dce%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/jelen/Downloads/3bd17cfaa30074fbb71de900db61365b6dce%20(2).pdf)
35. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*.
36. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991a). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
37. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991b). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
38. Miller, S. (2020, June 3). Why counteroffers should address more than pay. *SHRM*. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/compensation/pages/counteroffers-should-address-more-than-pay.aspx>
39. Miller, S. H. (2010). Wellness programs as an employee retention tool. *SHRM*. Nonfinancial Factors Seen as Key to Improving Motivation (shrm.org)
40. Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
41. Mosadeghrad, A. (2012). A Conceptual Framework for Quality of Care. *Materia Socio Medica*, 24(4), 251. <https://doi.org/10.5455/msm.2012.24.251-261>
42. Mushtaq, A., Amjad, M. S., Bilal, & Saeed, M. M. (2014). *The Moderating Effect of Perceived Alternative Job Opportunities between Organizational Justice and Job Satisfaction: Evidence from Developing Countries*. [https://www.researchgate.net/publication/260157383\\_The\\_Moderating\\_Effect\\_of\\_Perceived\\_Alternative\\_Job\\_Opportunities\\_between\\_Organizational\\_Justice\\_and\\_Job\\_Satisfaction\\_Evidence\\_from\\_Developing\\_Countries](https://www.researchgate.net/publication/260157383_The_Moderating_Effect_of_Perceived_Alternative_Job_Opportunities_between_Organizational_Justice_and_Job_Satisfaction_Evidence_from_Developing_Countries)

43. Norris-Watts, C., & Levy, P. E. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 351–365. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.08.003>
44. Pallathadka, H.(2021.): Influence Of Organizational Culture On Employee Behavior , [\(PDF\) Influence Of Organizational Culture On Employee Behavior \(researchgate.net\)](#)
45. Parsi, N. (2022, March 25). 6 Strategies for Building Employee Loyalty . *SHRM*. <https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/pages/six-strategies-for-building-employee-loyalty.aspx>
46. Pavlou, C. (2020). *How to create an employee retention program* . How to create an employee retention program (workable.com)
47. Prabhu, Dr. J. J(2020.): Dimensions and Characteristics of Organizational Behavior: Impact and Competitive Advantage, [\(PDF\) Dimensions and Characteristics of Organizational Behavior: Impact and Competitive Advantage \(researchgate.net\)](#)
48. Robbins, S. P., Judge, T. A.(2010.): Organizacijsko ponašanje, Mate d.o.o., 1-40
49. Saravanakumar, Dr .AR(2020.): ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR , Alagappa University, [\(PDF\) ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR \(researchgate.net\)](#)
50. Scott, J. A., Binns, C. W., & Oddy, W. H. (2007). Predictors of delayed onset of lactation. *Maternal & Child Nutrition*, 3(3), 186–193. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8709.2007.00096.x>
51. SHRM. (2020). Managing for Employee Retention. *SHRM*. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingforemployeeretention.aspx>
52. The Importance of Employee Loyalty and How To Improve It. (2022, June 25). *Indeed Editorial Team*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/importance-of-employee-loyalty>
53. Thomas, J. (2020). How Managers Can Motivate Employees . *SHRM*. How Managers Can Motivate Employees (shrm.org)

## **Popis tablica**

Tablica 1. Deskriptivna statistika stupnja slaganja s dimenzijama organizacijske pravednosti

Tablica 2. Deskriptivna statistika stupnja slaganja s dimenzijama organizacijske odanosti

Tablica 3. Rezultati provedene regresijske analize

## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Spol ispitanika

Grafikon 2. Dob ispitanika

Grafikon 3. Stupanj obrazovanja