



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ - Скопје

Филозофски факултет – Скопје

Студиска програма: Психологија



**ПЕРЦЕПЦИИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКА ПРАВДА, СТЕПЕНОТ НА
ОБРАЗОВАНИЕ И ПОЛОТ КАКО ПРЕДИКТОРИ НА
ОРГАНИЗАЦИСКАТА ПРИВРЗАНОСТ КАЈ РЕГРУТЕРИ**

Магистерски труд

Ментор:

проф. Д-р Елисавета Сарџоска

Кандидат:

Виктор Јакимовски

Скопје, 2018

Ако не ги третираате луѓето со почитта која ја заслужуваат, не очекувајте било каква приврзаност кон Вашите цели за продуктивност. – Иан Фух

Содржина

РЕЗИМЕ	1
ВОВЕД	2
Истражувачки проблем	4
ТЕОРИСКА ПОЗАДИНА	5
Краток историјат на концептот за организациска приврзаност и организациска правда	5
Организациска приврзаност	6
Дефинирање на организациската приврзаност	6
Организациската приврзаност како мултидимензионален концепт	10
Предуслови и тенденции за развивање на организациска приврзаност	12
Национални и културни разлики во концептот за организациската приврзаност	15
Ефекти од организациска приврзаност	17
Организациска правда	19
Дефинирање на организациската правда	19
Теорија на еднаквост – Адамс	20
Организациската правда како мултидимензионален концепт	21
Мултиколинearност помеѓу димензиите на организациската правда	26
Национални и културни разлики во концептот за организациската правда	28
Ефекти од организациска (не)правда	29
Нови перспективи во концептот за организациска правда	31
Концептот за праведност во процесот на регрутација и селекција на кадри: перспектива на кандидатите	33
Релевантни истражувања	36

Хипотеза на истражувањето	44
Варијабли во истражувањето	46
МЕТОД	48
Испитаници	48
Мерни инструменти	49
Постапка	51
Статистичка обработка на податоците	52
РЕЗУЛТАТИ	54
ДИСКУСИЈА	65
Недостатоци на истражувањето	72
Сугестии за натамошни истражувања	73
ЗАКЛУЧОК	76
ЛИТЕРАТУРА	77
Прилог 1 - Прашалник за мерење на организациска приврзаност	82
Прилог 2 - Прашалник за мерење на перцепција на организациска правда	84
Прилог 3 - Порака за контактирање на испитаниците	87

РЕЗИМЕ

Во овој труд се анализира и истражува организациската приврзаност и перцепциите за организациска правда кај регрутери. Врз основа на перцепциите на регрутерите за праведност при распределба на исходите (дистрибутивна правда), за праведност на процесот со кој е дојдено до конкретната распределба (процедурална правда) и врз основа на перцепциите за коректност и почит во интерперсоналните односи помеѓу регрутерите и нивниот/те менаџер/и (интеракциска правда), може да се предвиди дали регрутерите ќе имаат висок или низок степен на организациска приврзаност. *Во теоретскиот дел* на трудот даден е преглед на дел од стручната литература која го обработува прашањето за организациска приврзаност и организациска правда, како и некои релевантни емпириски истражувања за овие конструкти. *Во истражувачкиот дел* е презентирano спроведеното истражување. Истражувањето е направено на примерок од 100 регрутери (39 мажи и 61 жени), со просечна возраст од 31 год. и $SD = 5,74$. 65 од испитаниците се со завршени додипломски студии, а 35 со завршени постдипломски/магистерски студии. Предиктори од интерес на истражувањето се димензиите на организациска правда, а како релевантни варијабли земени се полот и степенот на образование. Организациската приврзаност е варијабла-критериум. За мерење на организациската приврзаност користен е прашалник од Mowday, Steers и Porter, 1979 - Organizational Commitment Questionnaire – OCQ, а за мерење на перцепции на организациска правда, прашалникот на Niehoff и Moorman, 1993 - Organizational justice perception Questionnaire. Истражувачката хипотеза е постулирана во насока на утврдување дали и кои од димензиите на организациската правда е подобар предиктор меѓусебно и во споредба со степенот на образование и полот. Со соодветна статистичка обработка, односно со бинарна логистичка хиерархиска регресија, резултатите покажаа дека перцепцијата за дистрибутивна и интеракциска правда се значајни предиктори на организациската приврзаност кај регрутерите, а дистрибутивната правда објаснува најголем процент од варијансата во критериумот. Мажите е помалку веројатно дека ќе имаат висок степен на организациска приврзаност од жените, држејќи ги другите варијабли константни, додека степенот на образование не е значаен предиктор. *Во делот со дискусија*, образложена е теоретската и практична импликација на резултатите, со посебен акцент на културните разлики и компарација со претходни истражувања, ставајќи ги добиените наоди во поширок контекст.

Клучни зборови: организациска приврзаност, организациска правда

ВОВЕД

Во денешно време, во ера на технолошка експанзија, зголемена мобилност на вработените, немилосрдна конкуренција и се поголемо акцентирање на важноста на човечките ресурси за остварување на целите на компаниите, претставува вистински предизвик за работодавачите како да ги задржат и да ги приврзат за нивната организација нивните вработени. Постојаното менување на персонал во една организација, кога тоа е непотребно, од една страна значи и постојан трошок (за регрутација, за селекција, за обука на новиот персонал), а од друга страна ваквиот постојан обрт на кадар може да и наштети на репутацијата и имиџот на организацијата. Во денешно време, современите организации тежнеат кон придобивање на лојалноста на вработените, кон доброволно партиципирање на вработените во организацијата, односно кон *организациска приврзаност* (Becker, 1960) на нивните вработени.

Во изминатите декади, организациската приврзаност се актуелизира како тема за истражување и дискусија на стручњациите во областа на организациското однесување, а имајќи го во предвид зголемувањето на интересот за ова прашање и кај менаџерите и психолозите од областа на трудова и организациска психологија, несомнено е дека ова тематика засегнува повеќе страни.

Организациската приврзаност придонесува за баланс помеѓу организациските цели и целите на вработените – колку повеќе се зголемува организациската приврзаност кај вработените, толку повеќе се прифаќаат организациските цели, а вработените доброволно го продолжуваат своето партиципирање во организацијата (Yazicioglu & Topaloglu, 2009). Несомнено е дека секој менаџер би сакал лојални и посветени вработени во организацијата, но она што се јавува како прашање е што е тоа што прави некои вработени да бидат приврзани повеќе кон организацијата од други, односно врз основа на што може да се предвиди организациската приврзаност кај вработените? Токму предвидувањето на однесувањето на вработените ги засега и психолозите во организациите, и ја прави ова полемика да биде нивен интерес за истражување. Имајќи во предвид дека организациската приврзаност има позитивен ефект врз посакуваните работни

исходи, кои пак претставуваат крајна цел кон која се стремат организациите, интересот на истражувачите за овој концепт се зголемува.

Современиот менаџмент во организациите знае дека обезбедување минимални технички услови за работа и соодветен надоместок за трудот се неопходни но не и доволни услови за да се задржи еден вработен во организацијата. Големо влијание имаат и интерперсоналните односи во организацијата, поточно праведен и еднаков однос за сите во организацијата. Според законот за работни односи принципот на еднаков третман подразбира дека на жените и мажите мораат да им бидат обезбедени еднакви можности и еднаков третман во врска со: пристап до вработување, вклучувајќи унапредување и стручна и професионална обука во работата, условите за работа; еднаква исплата за еднаква работа; професионални шеми за социјалното осигурување; отсуство од работа; работно време и откажување на договорот за вработување (службен весник на РМ, бр.158, член 6, стр. 3). Доколку се направи прекршок на овој принцип за еднаков третман, се јавува неправедност и дискриминација, што е спротивно од еден конструкт на кој речиси секој вработен е мошне сензитивен – *организациска правда* (Greenberg, 1987).

Прегледаните релевантни емпириски истражувања (Rahman, Shahzad, Mustafa, Khan & Qurashi, 2016; Allameh & Rostami, 2014; Sezgin & Ağar, 2012; Ponnu & Chuah, 2010; Bakhshi, Kumar & Rani, 2009; Tayyab, 2007; Allen & Meyer, 1990), кои може да се најдат во стручната литература, обидувајќи се да ја објаснат организациската приврзаност, фрлаат светло врз еден мултидимензионален концепт – организациска правда, и истата ја акцентираат како предиктор на организациската приврзаност.

Колку е важен праведниот однос и третман кон вработените за нивната организациска приврзаност може да се разбере ако се напомене дека некои автори ја наведуваат правдата како основна човечка потреба (Taylor, 2009), којашто доколку не е задоволена, (во организациски и работен контекст) вработените превземаат чекори за нејзино задоволување или напуштање на организацијата.

Истражувачки проблем

Иако од една страна, дистрибутивната, процедуралната и интеракциската правда се дел од еден поширок концепт – организациска правда, од друга страна, истовремено тие се различни концепти (Greenberger, 1990). И вака диференцирани еден од друг, операционализирани и истражувани како посебни конструкти, се наметнува прашањето кој од овие конструкти, гледани како предиктори, е најголем предиктор за организациската приврзаност. Најголема полемика во релевантните истражувања и теоријата се води помеѓу дистрибутивната и процедуралната правда, а интеракциската правда некои истражувачи ја третираат како посебен конструкт, а некои ја испитауваат во рамки на процедуралната правда.

Истовремено, некои демографски карактеристики на вработените како степенот на образование и полот, неможат да се „исклучат,, од нив, па земени се и тие како предиктори за организациската приврзаност. Истражувачкиот проблем, формулиран во вид на прашање, во овој труд гласи:

Дали перцепцијата за дистрибутивна, за процедурална и за интеракциска правда кај регрутерите се подобри предиктори на нивната организациска приврзаност од нивниот степен на образование и полот? (цел: предикција)

Вака поставен, проблемот упатува на предикција како цел на истражувањето, што значи може да се утврди поврзаноста на појавите што се испитуваат, и да се предвиди јавувањето на една појава врз основа на друга/и. Може да се споредат мерките на појавите што се истражуваат добиени од иста група испитаници, и да се види дали промените во едната појава се проследени со промени во другата појава.

ТЕОРИСКА ПОЗАДИНА

Краток историјат на концептот за организациска приврзаност и организациска правда

Анализирајќи ги наодите во литературата за организациска приврзаност, Гош и Свами наведуваат дека развојот на проучување на концептот за организациска приврзаност минува низ неколку етапи (Ghosh & Swamy, 2014):

- *рана ера*, кадешто според теоријата на Бекер (Becker, 1960) поврзаноста помеѓу вработениот и организацијата се темели врз основа на некои економски добивки. Вработените се приврзани со организацијата затоа што тие имаат некои доделени инвестиции или облози. Всушност, теоријата на Бекер ја идентификува организациската приврзаност како доброволно создавање промет во организацијата. Ваквиот (економски) приод на организациската приврзаност полека преминува во психолошки приод, односно

- *средна ера*, кадешто фокусот е насочен кон психолошко поврзување на вработениот со организацијата. Задржувањето на вработените е резултат не само на економските добивки, туку повеќе на некои афективни влијанија. Како резултат на некои ограничувања, Meyer and Allen (1984), и O'Reilly and Chatman (1986), (според Ghosh & Swamy, 2014) предложиле мултидимензионален модел за проучување на организациската приврзаност, што е основа одлика на

- *трета ера*, кадешто тридимензионалната теорија на Мауер и Ален (Meyer & Allen, 1984, 1990, 1997) вели дека организациската приврзаност има три димензии: афективна, бихевиорална, а во 1990 ја додаваат и нормативната димензија на организациската приврзаност.

Понатаму следува период кога организациската приврзаност се гледа како модел базиран на две димензии – инструментална и афективна приврзаност, па комбинирано влијание на димензиите на организациската приврзаност помеѓу себе, а завршува со ера во којашто се акцентира индивидуалната перцепција за организациска приврзаност кадешто приврзаноста може да се гледа како збир од повеќе видови приврзаност при што се јавува разлика од една индивидуа до друга.

Кога станува збор пак за организациска правда, во доцните шеесетти години, Адамс станува пионер во оваа област на испитување и анализирање, со неговата теорија на еднаквост (Adams, 1965; според Rahman, Shahzad, Mustafa, Khan & Qurashi, 2015). Пред 1975 година, централно место во испитувањата за правда била дистрибутивната правда.

Во средината на 1970-тите, Тибаут и Вокер (Thibaut & Walker) биле пионерите во воведување на концептот за процедурална правда, реализирајќи серија на студии за фер процеси при носење на одлуки. На оваа тематика, речиси истовремено но посебно, работел и Левентал (Leventhal, 1980), кој исто така придонел за концептуализацијата на процедуралната правда. Нешто подоцна се воведува и објаснува концептот за интеракциска правда од страна на Бис и Моаг (Bies and Moag, 1986), кои додека ја испитувале коректноста, праведноста во регрутациски контекст, увиделе дека всушност постојат три аспекти – одлука, процедура и интерперсонална интеракција додека се имплементира одлуката односно процедурата. Генерално, академската фела најмногу внимание посветила на дистрибутивната и процедурална правда, што може да се забележи и во емпириските истражувања, (Cooper and Robertson, 1997, според Rahman и сор., 2015).

Денес, академската јавност ја нагласува интеграцијата на сите три димензии во еден поширок концепт – организациска правда (Mathur & Padmakumari, 2013).

ОРГАНИЗАЦИСКА ПРИВРЗАНОСТ

Дефинирање на организациската приврзаност

Како многу конструкти во организациската психологија, така и организациската приврзаност е концептуализирана и мерена на повеќе начини, а заедничко за сите тие концептуализации во литературата е дека силно приврзан вработен со организацијата, малку е веројатно дека ќе ја напушти. Разликите во концептуализациите доаѓаат од психолошката состојба која се рефлектира во

приврзаноста, претходните услови кој доведуваат до нејзин развој и однесувањата кои се очекуваат како резултат на приврзаноста (Allen & Mayer, 1990).

Организациската приврзаност се дефинира како идентификација и инволвираност на индивидуата во одредена организација, а се карактеризира со силно верување и прифаќање на организациските цели и вредности, подготвеност да се вложи значителен напор во корист на организацијата и силна желба да се задржи членството во организацијата (Porter & Smith, 1970).

Организациската приврзаност е посветеност на вработените кон организацијата како резултат на афилијација со референтната организација и интернализација на целите и вредностите на организацијата како свои (Roberts, Coulson & Chonko, 1999).

Според Ламберт и сор. (Lambert et al., 2005) организациската приврзаност го претставува интензитетот на врската која го врзува лицето со организацијата (Rahman и сор., 2015).

Во дефинирањето на организациската приврзаност се јавуваат повеќе вариации, во зависност од концептуализацијата на терминот дадена од различни автори.

Табела 1: Дефиниции на терминот организациска приврзаност

(Cheryl Lim, 2014)

Автор/и	Година	Дефинирање на терминот приврзаност
Becker	1960	Вклученост (ангажираност) во константна активност.
Porter и сор.	1974	Идентификација и инволвираност.
Steers	1977	Степен на идентификација и вклучување во тековната организација (работодавач), психолошка врска.
Mowday и сор.	1979	Идентификација и инволвираност: Верувања и прифаќања на организациските цели и вредности; Волја да се вложи доволно енергија за да и се помогне на организацијата да успее;

		Желба да се задржи ченството во организацијата.
Scholl	1981	Придржување кон организациските норми или вредности, на пример, да се остане лојален дури и кога очекуваните услови не се исполнети.
Meyer and Allen	1984	Емоционална, бихевиорална и нормативна приврзаност.
Reichers	1985	Идентификување со целите на организацијата и желба да работи според нив, или инволвирање во организацијата.
Blau & Boal	1987	Идентификација со целите на организацијата за зачувување на членството.
Allen and Meyer	1991	Афективната приврзаност се базира на чувство за лојалност.
O'Reilly и Chatman	1991	Психолошка врска.
Busch и соп.	1998	Идентификување со целите и вредностите на организацијата и чувствување приврзаност кон организацијата.
Meyer и Herscovitch	2001	Обврзувачка сила.
Jones	2006	Психолошка врска поради вреднување на работната ситуација.
Cohen	2007	Сила која го обврзува поединецот на акција.
Zeffane и Al Zarooni	2008	Степен до кој поединецот е подготвен да остане во организацијата.
Abu Elanain	2010	Степен на лојалност кон организацијата.

Табелата ги прикажува хронолошки (по години) дефинициите на организациската приврзаност дадени од 16 автори, почнувајќи од самите почетоци до поновите сфаќања за овој конструкт. Се забележува дека во релативно поновите

концептуализации на овој термин, авторите ја нагласуваат психолошката компонента при дефинирање на приврзаноста.

Организациската приврзаност се разликува од концептот на задоволство од работата на неколку начини (Steers & Porter, 1979). Приврзаноста како конструкт е повеќе глобален, рефлектирајќи генерален афективен одговор кон организацијата како целина. Задоволството од работата, од друга страна, го рефлектира одговорот на индивидуата кон работата или некој аспект на работата. Понатаму, приврзаноста го нагласува атачментот кон организацијата – работодавач, вклучувајќи ги нејзините вредности и цели, додека задоволството од работата ја нагласува специфичната средина на задачата каде што работникот ги извршува своите должности. Авторите понатаму наведуваат дека организациската приврзаност е постабилна низ времето отколку задоволството од работата. Иако секојдневните настани на работното место може да влијаат врз нивото на задоволство на вработените, таквите минливи настани не ви требало да предизвикаат вработениот сериозно да ја преиспита својата приврзаност кон целокупната организација, а во прилог на ова авторите ја наведуваат нивната лонгитудинална студија (Porter и сор., 1974). Ставот за приврзаност се развива, но конзистентно низ времето, додека вработените размислуваат за врската помеѓу нив и работодавачот. Задоволството од работата, од друга страна, е помалку стабилна мерка низ времето, одразувајќи повеќе моментални реакции на специфични и опипливи аспекти на работната средина како на пример, плати, надзор, итн.

Во стручната литература исто така се прави разлика помеѓу организациска приврзаност и вокациска приврзаност (професионална приврзаност - Agarwal и Ferris, 1984; приврзаност кон кариерата – Blau, 1985). Ли и соработниците (Lee и сор., 2000; според Sezgin & Ađar, 2012) ја дефинираат вокациската приврзаност како психолошки линк помеѓу индивидуата и нејзиното занимање. Лице со силна вокациска приврзаност ќе се поистоветува со занимањето и ќе доживее повеќе позитивни чувства и окупација отколку онаа со слаба вокациска приврзаност. Оваа емоционална врската што лицето ја чувствува со неговото занимање има

импликации врз различни работни однесувања и поважно, за тоа дали лицето сака да остане во занимањето/професијата.

Организациската приврзаност како мултидимензионален концепт

Мауер и Ален (Meyer and Allen, 1997) наведуваат дека организациската приврзаност, исто како и организациската правда, е мултидимензионален концепт. Според нивниот три компонентен модел на организациска приврзаност, истата се состои од *афективна, бихевиорална и нормативна приврзаност*.

Афективната приврзаност се случува кога индивидуите целосно ги прифаќаат целите и вредностите на организацијата. Тие стануваат емоционално инволвирани со организацијата и се чувствуваат лично одговорни за нивото на организацискиот успех. Овие индивидуи обично покажуваат високо ниво на перформанса, позитивни работни ставови и желба да се задржат во организацијата (Starnes & Truhon, 2006).

Бихевиоралната приврзаност (или некои автори ја нарекуваат калкулативна) се случува кога индивидуите ја засноваат нивната приврзаност со организацијата врз основа на тоа што добиваат за возврат на нивниот вложен труд и што би изгубиле ако си заминат (на пр. пари, привилегии, членства). Овие индивидуи најмногу се трудат само кога наградите ги задоволуваат нивните очекувања.

Нормативната приврзаност се случува кога индивидуите остануваат во организацијата врз основа на очекувани стандарди на однесување или социјални норми. Според Старнер и Трухон, овие индивидуи ценат послушност, претпазливост и формалност. Истражувањата покажале дека овие индивидуи имаат тенденција да покажат исто однесување и ставови како и оние со афективно приврзување.

Зангаро (Zangaro, 2001; според Starnes & Truhon, 2006) предложил уште еден вид приврзаност – алиенативна (отуѓена). Според него, ова се случува кога

индивидуите имаат малку или воопшто немаат контрола или влијание во организацијата, и би сакале да ја напуштат нивната работа. Овие вработени покажуваат ниско ниво на перформанса. Во литературата постои дебата, дали ова појава може да се смета за некаков вид приврзаност, имајќи предвид како самиот автор ја опишува.

Иако сите три димензии претставуваат линк помеѓу вработениот и организацијата, потеклото на тој линк е различна. Најсликовито кажано, вработениот со силно афективно приврзување останува во организацијата бидејќи сака, вработениот со силно бихевиорално приврзување останува во организацијата бидејќи треба, а вработениот со силно нормативно приврзување останува во организацијата затоа што мора (Meyer and Allen, 1990).

Афективната, бихевиоралната и нормативната приврзаност, според овие автори, најдобро е да се гледаат како динстиктивни компоненти од еден концепт, отколку како различни видови приврзаност, така што вработените може да ја искушат секоја од оваа димензија во различен степен. На пример, некои вработени може да имаат чувство дека треба и мора да останат во организацијата, но реално да не сакаат. Секоја од овие компоненти на приврзаноста се развива на некој начин независно една од друга како функција на различни антицеденти.

Антицедентите за афективно приврзување се делат во четири категории – лични карактеристики, карактеристики на работата, работно искуство и структурни карактеристики (Mowday et al., 1982, според Meyer and Allen, 1990). Како што поентираат овие автори, најсилни докази постојат за антицедентите поврзани со работното искуство, и тоа оние искуства кои ги исполнуваат психолошките потреби на вработените да се чувствуваат удобно во организацијата и компетентно во работната улога.

Бихевиоралната компонента од организациската приврзаност исто така се развива врз основа на два фактори – магнитуда и/или број на инвестиции кои индивидуата ги прави во организацијата и перцепиран недостаток на алтернативи. Овие фактори доаѓаат од теоретската рамка на Бекер (1960) и Фарел и Русбулт (Farrell & Rusbult, 1981). На пример, еден вработен може да инвестира

време и енергија за да ја усоврши вештината која му е потребна на работа, а неможе да биде пренесена лесно во друга организација. Така, тие „типуваат,, дека вложеното време и енергија ќе им биде исплатливо. Според Бекер, веројатноста дека вработените ќе останат во организацијата е позитивно поврзана со магнитудата и бројот на вложувањата во организацијата кои тие ги препознаваат. Како инвестициите, како и недостатокот на алтернативи исто така ги зголемува перцепираните трошоци поврзани со напуштање на организацијата, односно колку помалку алтернативи му се достапни на вработениот, толку посилна ќе биде врската со моменталниот работодавач.

Нормативната компонента од организациската приврзаност според Винер (Wiener, 1982) зависи од индивидуалните искуства од семејната/културната социјализација и социјализација во организацијата. Како резултат на таквите искуства, може да очекуваме дека на пример еден вработен ќе развие висока нормативна приврзаност, ако значајни други (на пр. родителите) биде долго вработени во некоја организација или ја истакнувале организациската лојалност. Што се однесува до социјализацијата во организацијата се претпоставува дека оние вработени кои се социјализираат преку разни организациски практики да веруваат дека организацијата ја очекува нивната приврзаност, тие и ќе ја манифестираат.

Предуслови и тенденции за развивање на организациска приврзаност

Без разлика што и да направат организациите, некои вработени покажуваат поголема организациска приврзаност од други. Истражувачите покажале дека некои лични карактеристики, ставови и однесувања може да имаат клучна улога.

1. Лични карактеристики

Личните карактеристики се важен фактор во развивање на нивото на организациска приврзаност на индивидуата. Матеи и Зајак (Mateau & Zajac, 1990; според Starnes & Truhon, 2006) идентифицирале неколку лични карактеристики:

- *Возраст* – возрасните вработени имаат тенденција да бидат повеќе приврзани од помладите вработени. Повозрасните вработени имаат помалку професионални алтернативи и би ги ризикувале нивните бенефити ако ја напуштат организацијата. Некои наоди наведуваат дека повозрасните вработени имаат поголемо задоволство од работата и подобра работа.

- *Пол* – мажите имаат тенденција да бидат помалку приврзани на организацијата од жените.

- *Образование* – вработените со повисок степен на образование се помалку приврзани на организацијата. Едно од објаснувањата според овие автори е дека овие вработени имаат поголеми очекувања од организацијата кои не секогаш се остваруваат.

- *Компетенција* – вработените кои се перцепираат себеси како вработени со повисоко ниво на компетенции од другите, имаат повисок степен на организациска приврзаност. Се претпоставува дека ова е така бидејќи овие вработени може да ја искористат организацијата за да ја остварат нивната потреба за развој и постигнување.

- *Протестантска работна етика* – вработените кои веруваат во интринзична потреба од работа и вредност, исто така веруваат дека организацијата кадешто работат е место кадешто нивната потреба да работат може да биде задоволена.

2. Ставови за работата

Истите автори (Mateau & Zajac, 1990) наведуваат и некои ставови во врска со работата кои може да придонесат за степенот на организациска приврзаност на индивидуата.

- *Задоволство од работа* – во литературата честопати фокусот е ставен на каузалната врска помеѓу задоволството од работа и организациската приврзаност. Додека повеќето студии посочуваат дека еден вработен мора да биде прво задоволен од работата па да се приврзе за организацијата, други студии посочуваат инверзна поврзаност – задоволството од работа е исход од

организациската приврзаност на вработениот. Како и да е, во својата метанализа овие авотори нашле дека корелацијата помеѓу овие два конструкти е висока.

- *Доброволно организациско однесување* – многу сличен концепт со организациската приврзаност, според кој вработените вложуваат дополнителен труд во задачи од оние кои им се според описот на работата, а кој труд експлицитно не е признат од официјалниот систем за награди во организацијата. Истражувањата покажале дека постои јасна поврзаност помеѓу организациската приврзаност и доброволното организациско однесување (Morrison & Robinson 1997).

3. Карактеристики на работата

- *Ниво во работата* – оние кои имаат повисоко работно ниво, имаат тенденција кон повисоко ниво на организациска приврзаност. Ова може да е поврзано со наодите дека повозрасните вработени и оние со подолг мандат на истата позиција се повеќе приврзани за организацијата.

- *Работни вештини* – оние вработени кои може да применат повеќе работни вештини во работата, имаат и поголема автономија во работењето, наоѓаат поголем предизвик во работата и се повеќе приврзани.

- *Стрес* поврзан со работната улога, *двосмисленост* (недостаток на јасност во работната улога), *конфликт* (неконзистентност помеѓу очекувањата од работната улога и работникот) и *преоптовареност со работната улога* (неразумни очекувања за време и енергија) придонесуваат за ниска организациска приврзаност.

4. Врска со колегите и супервизорите

- *Групна кохезивност* – за да се случи кохезија во групата, членовите во групата мора да бидат приврзани за групата и да се идентификуваат со организацијата. Групната кохезивност може да биде предуслов за организациска приврзаност.

- *Лидерство* – студиите за лидерство покажале дека две комплиментарни однесувања се важни за ефективно лидерство и тоа: степенот до кој лидерот ги

дефинира своите и работните улоги на неговите подредени и степенот до кој лидерот е загрижен за добротостојбата на неговите подредени. Според авторите Матеи и Зајак и двете однесувања се позитивно поврзани со организациската приврзаност.

Практики на менаџментот кои се корисни за равивање на организациска приврзаност вклучуваат: воспоставување на добри комуникациски канали, видливи етички стандарди, вработување луѓе со ставови и вредносен систем сличен на организацискиот и систем на наградување кој го признава индивидуалното достигнување и приврзаност (Starnes & Truhon, 2006). Дополнителни мерки на менаџментот за добивање и одржување на организациски посветена работна сила вклучува имплементирање на децентрализирани организациски структури, дозвола на вработените да ги редизајнираат своите работни процеси, инкорпорирање на приврзаноста во процесот на поставување цели на организацијата и нудење семинари за мотивација на вработените на сите нивоа на менаџментот.

Национални и културни разлики во организациската приврзаност

Според Стрит (Street, 2009) постојат два вида на културни вредности – индивидуализам и колективизам. Според индивидуализмот, индивидуата е независна од другите во однос на изборот, само-детерминацијата и автономноста. Социјалните врски меѓу вработените индивидуалисти не се силни и од поединците се очекува да се грижат пред се за себе. Земји како Обединетото Кралство, Соединетите Американски Држави, Финска, Франција, Австралија и Германија го нагласуваат индивидуализмот.

Колективизмот, од друга страна, се однесува на индивидуа која се дефинира себеси преку групата на која и припаѓа. Целите на поединецот се усогласени со целите на групата, а акцентот е ставен на групните достигнувања. Земји како

Кина, Хонг Конг, Јапонија, Индија, Бразил и Мексико се пример за колективно општество.

Дали некој е социјализиран во општество ориентирано кон индивидуата или во општество ориентирано кон заедницата, има големи импликации врз работното место. Ова особено е забележливо посебно кога се прават компарации помеѓу земјите од САД и некои Азиски земји. Лорен Каплан (Lorraine Caplan, 2012) наведува дека Соединетите Американски Држави го вреднуваат индивидуализмот, кој имплицира дека потребите на индивидуите се ставаат над потребите на општеството. Во организациски контекст тоа би значело дека задоволството на индивидуата е поважно од потребите на организацијата. Тоа имплицира дека организациската приврзаност воопшто не е приоритет за вработениот. Во капиталистичките општества, приоритетот се става на профитабилноста а не на лојалноста.

Од друга страна пак, во азиските земји, кои го вреднуваат колективизмот, ги ставаат првенствено потребите на општеството а потоа потребите на индивидуата. Луѓето се подготвени да се „жртвуваат,, за доборот на организацијата, а организацијата пак го наградува тоа така што се грижи за нив.

Хелен Чен (Helen Chen, 2009) испитувала вакви разлики во организациската приврзаност споредувајќи ги Кина како колективистичка држава и Ирска како индивидуалистичка држава. Во оваа крос-национална студија на вработени од иста индустрија се утврдило дека нормативната приврзаност е поголема кај Кинезите отколку кај Ирците, а тоа било и очекувано имајќи предвид дека нормативната приврзаност во голема мера е условена од социјализацијата на индивидуата и некои социјални норми прифатени во општеството. Според Хофстед (Hofstede, 1980) кинеската култура е повеќе групно ориентирана и кинезите е поверојатно дека ќе се откажат од своите индивидуални потреби за да ги задоволат потребите на групата.

Дали националните разлики во организациската приврзаност се резултат на културата или тие разлики се должат на економските или личносни разлики, испитувале Гелад, Добсон и Гилбер (Gelade, Dobson & Gilbert, 2006). Тие ја

проучувале организациската приврзаност на примерок од 49 земји, и заклучиле дека афективната приврзаност значајно варира помеѓу земјите и е поврзана со личносни димензии. Степенот на афективна приврзаност била висока со земји каде популацијата се екстроверти, а ниска во земји каде популацијата била невротична. Социоекономските околности пак имале значајно но ниско влијание врз афективната приврзаност. Афективната приврзаност била малку повисока во земји каде што имало низок степен на невработеност. Според студијата на Гелад и соработниците постои значајна поврзаност помеѓу афективната приврзаност и националната култура – таа е негативно поврзана со општествен цинизам а позитивно со егалитарната приврзаност.

Како што бизнисите стануваат се повеќе интернационални, се потставува прашањето дали организација со колективистичка култура би успеала во индивидуалистичко општество и обратно.

Ефекти од организациска приврзаност

Високиот степен на организациска приврзаност кај вработените резултира со едни исходи, а нискиот степен на организациска приврзаност кај вработените со други. Па така, вработените кои покажуваат висок степен на приврзаност за организацијата, остануваат подолго во организацијата и се очекува да го дадат најдоброто од нив во корист на организацијата, и да работат напорно за нејзин успех и просперитет. Се верува дека овие вработени со повисок степен на организациска приврзаност имаат дури подобра перформанса од вработените со низок степен на организациска приврзаност (Chughtai и сор., 2006; според Rahman, Shahzad, Mustafa, Khan & Qurashi, 2016).

Но, кога станува збор за организациската приврзаност и перформансата, не сите истражувачи се согласни дека високиот степен на приврзаност автоматски значи и подобра перформанса на вработениот. Па така, барајќи одговор на оваа проблематика, авторите Mathieu & Zajac (1990) воведуваат дека еден од најразочарувачки наоди во стручната литература за организациска приврзаност е

неговата корелација со работната перформанса. Имено, во студиите во коишто се користени оценки од супервизорите најдено е позитивна корелација помеѓу организациската приврзаност и перформансата, но таа корелација била ниска. Студиите пак кои ја испитувале перформансата врз основа на мерки како исходи од работникот (на пр. продуктивност), не нашле поврзаност. Перформансата може да биде модерирана и од други фактори, кои не се должат само на приврзаност кон организацијата, како работоспособност и компетентност.

Организациите кои имаат вработени со висок степен на приврзаност ја уживаат посветеноста на нивните вработени, и има помало отсуство од работа (Nahrir Batool, 2010; според Rafei-Dehkordi, F., Mohammadi, S., & Yektayar, M., 2013). Вработените кои се повеќе посветени на организацијата се со помала веројатност да покажат однесувања, како што се апсеинтеизам, намера да ги напуштат своите работни места или реално да ги напуштат своите работни места (Mathieu & Zajac, 1990; според Starnes & Truhon, 2006).

Организациската приврзаност на вработените им помага на менаџерите во програмирање, подобрување на работните перформанси и намалување на зачестеноста на отсуствата и одложувања. Од друга страна, имањето посветен персоналот обезбедува позадина за подобрување и проширување на организацијата, додека персоналот со мала или никаква посветеност кон организацијата, остануваат рамнодушни кон целите и севкупниот успех на организацијата (Somayyeh, Mohsen & Zahed, 2013).

Според Мауер и Ален (1997) приврзаните вработени имаат тенденција да останат во организацијата и при успеси и падови, редовно доаѓаат на работа, да ги заштитат сретствата во компанијата и да ги споделуваат целите и вредностите на организацијата. Исто така, се тврди дека организациската приврзаност има ефекти врз општеството како целина, како што влијае врз промената на работното место, стабилност на заедницата и врз националната продуктивност (Porter et al., 1974).

ОРГАНИЗАЦИСКА ПРАВДА

Дефинирање на организациската правда

Во стручната литература има повеќе дефиниции за организациска правда, зависно од авторите, но во суштина тие се сведуваат на дефинирање на организациската правда како концепт кој ги изразува перцепциите на вработените за тоа до кој степен тие се третирани праведно во организацијата, и како таквите перцепции влијаат на организациските исходи како организациска приврзаност и задоволство од работата.

Организациската правда претставува концепт кој се однесува на перцепција на вработените за фер и еднаков третман во организацијата (Murtaza, 2011, според Rahman и сор., 2016).

Според Мадур и Умари (Mathur & Umari, 2013) организациската правда претставува перцепција на вработените за тоа дали некој настан или ситуација е морално коректен/а, според етични, религиозни или правични критериуми.

Дистрибутивна правда претставува перцепцијата на вработените за тоа дали организациските ресурси/награди се еднакво дистрибуирани односно распределени помеѓу вработените (Greenberg, 1990; според Faruk Kalay, 2016).

Според Џавадеин (Javadein, 2008) дистрибутивната правда се однесува на ставовите и мислењата на вработените за она што го добиваат, и не е ограничена само на праведност за плата, туку вклучува широк сет на организациски исходи како унапредувања, награди, казни, привилегии и евалуации.

Процедурална правда претставува перцепцијата на вработените за праведност на процесот или процедурата со кој/а се распределуваат ресурсите/наградите помеѓу вработените (Moorman, 1991; според Faruk Kalay, 2016).

Според Тибаут и Вокер (Thibaut & Walker, 1975) , процедуралната правда се однесува на судови за процесот или начинот на кој се донесени одлуките.

Интеракциска правда претставува перцепција за тоа колку е праведен односот помеѓу оној кој ги носи одлуките и оној кој е директно засегнат од тие одлуки (Niehoff and Moorman, 1993; според Allameh & Rostami; 2014).

Интеракциската правда се однесува на важноста на квалитетот на интерперсоналниот третман што луѓето ги добиваат кога се имплементираат некои процедури (Bies and Moag, 1986; според Bakhshi, Kumar & Rani, 2009).

Генерално земено, интеракциската правда претставува социјален аспект од процесот, односно од процедуралната правда, и може да се гледа како еден крај од континуумот, а процедуралната правда како другиот крај од континуумот (Greenberg, 1990).

Теорија на еднаквост – Адамс

Теоријата на еднаквост на Адамс (J. Stacy Adams, 1965) е еден од главните пристапи кон проучување на концептот за организациска правда. Во некоја литература тој дури се спомнува како пионер во емпириското проучување на организациската правда. Според неговата теорија, индивидуите се мотивирани да одржуваат фер и праведен однос помеѓу нив и да ги избегнуваат односите кои се неправедни и нефер. Теоријата вели дека луѓето ги споредуваат нивните влогови (време, образование, искуство, лојалност, приврзаност, флексибилност, лично жртвување) (input) и исходи (сигурна работа, плата, привилегии, репутација, признание, чувство на постигнување, благодарност) (output) со оние на другите и после тоа произлегуваат судови за еднаквоста на тие односи во форма на сооднос. Другите се всушност референтни индивидуи за поединецот, односно колеги, вработени во истата или друга организација, со кои прави компарација (Demirel & Yücel, 2013). Значи, еднаквоста се мери со споредба на соодносот на придонесите или трошоците со бенефициите или наградите кој ги добил поединецот. Според Адамс, вработените го вреднуваат високо праведниот однос кој пак ги мотивира да го одржат тој праведен однос со своите соработници, односно колеги.

Критичарите кон оваа теорија упатиле неколку критики, меѓу кои симплифицираност, во смисла дека и други демографски или психолошки варијабли може да влијаат врз перцепцијата на луѓето за праведноста и интеракцијата со другите, освен мерење на тоа кој колку вложил а кој колку добил во интеракцијата со другите.

Организациската правда како мултидимензионален концепт

Според некои истражувачи организациската правда се состои само од две компонентни – дистрибутивна и процедурална правда (Roch and Shanock, 2006), додека некои ја сфаќаат интеракциската правда како суб-димензија на процедуралната правда. Други научници пак, организациската правда ја гледаат како конструкт од четири димензии, делејќи ја интеракциската правда на две суб-димензии, имено интерперсонална и информативна правда (Greenberg, 1993; Colquitt, 2001; Walumbwa и соp., 2009; Crawshaw и соp., 2013; Scott и соp., 2015). Од неодамна, концептот за организациска правда се испитува и како целина (Ambrose and Schminke, 2009; Cojuharenco and Patient, 2013). Како и да е, во една мета анализа направена од Кохен Чараш и Спектор (Cohen-Charash and Spector, 2001; според Faruk Kalay, 2016) тие установиле дека дистрибутивната, процедуралната и интеракциската правда се три посебни ентитети.

Колквит и соp. (Colquitt et al., 2001) сугерираат три димензии на организациската правда (според Rothman & Cooper, 2008):

1. Дистрибутивна правда

Во речиси сите организации постои експлицитен или имплицитен договор за рамзената помеѓу работникот и работодавачот. Вработениот вложува во организацијата а организацијата дистрибуира награди за вложеното, за што вработениот формира мислење дали таа дистрибуција е праведна или не. Значи, дистрибутивната правда се однесува на праведноста при распределбата на наградите или другите исходи кај вработените, кој што добива. Постојат многу дефиниции за тоа што се смета за „фер“, при распределба на наградите. Една од

нив се базира на *заслуга*. Имено, вработените кои работат највредно или произведуваат најмногу треба да добијат најголеми награди. Друга дефиниција се темели на поимот за *еднаквост* – секој член на организацијата добива еднакво, без разлика на вложениот напор. И постои уште една дефиниција според која фер распределба има доколку секој вработен добие награди во пропорција со неговите *потреби* (Gilliland & Chan, 2001; според Rothman & Cooper, 2008). Во САД нормата за еднаквост е најзастапена при дефинирање на фер распределба, а исто и во Скандинавските земји, како и во некои азиски земји како Јапонија и Кина, кои се сметаат за колективистички земји.

Без разлика како и да се дефинира праведноста во дистрибуцијата на наградите, постои механизам на споредба кој води до перцепции за праведност. Индивидуите споредуваат што тие добиле со она што очекувале да добијат. Меѓутоа има разлика помеѓу она што некој *очекува* да добие и што *заслужува* да добие. На пример, ако компанијата имала непрофитабилна година, вработениот може да очекува мало покачување, но да верува дека заслужува повеќе. Од друга страна пак врз перцепцијата на праведност може да влијае и колку исходот е во корист на вработениот или не. На пример, може еден вработен да не добие награда, но да верува дека другата личност која ја добила наградата ја заслужува, или може да добие награда која смета дека не ја заслужува.

2. Процедурална правда

Процедуралната правда се однесува на процесот или процедурата со кои наградите се дистрибуирани. Секој вработен или група вработени имаат право да се спротистават на акција преземена од организацијата која не е во нивна корист. Ова можност на спротиставување на процесот или исходот е наречена „*концепт на глас*„ (Folger, 1977; Folger & Cropanzano, 1998; според Rothman & Cooper, 2008). Концептот на глас значи дека вработениот има можност да влијае врз процесот. Авери и Квинонес (Avery & Quinones, 2002) велат дека најважен аспект на овој концепт е перцепцијата на вработените дека имаат можност да изразат приговор.

Организациите со висок степен на централизација почесто се сметаат за процедурално нефер од децентрализираните организации.

Праведноста на процедурата дотолку е важна за вработените што може да има влијание и врз самопочитувањето (Schroth & Shah, 2000). Кога процедурата се сметала за фер и резултирала со позитивен исход, самопочитувањето се зголемило кај учесниците во студијата на овие автори. Кога процедурата се сметала за фер, но исходот бил негативен, самопочитувањето било намалено, исто како и кога процедурите биле нефер. Овие наоди упатуваат на тоа дека и кога има фер процедури, но кога исходот е негативен, вработените може да го објаснат негативниот исход како нефер процедура, со цел да го заштитат своето себепочитување.

3. Интеракциска правда

Третата димензија од концептот за организациска правда е интеракциската правда, односно степен до кој вработениот се чувствува почитуван од работодавачот. Colquitt и сор. (2001) направиле мета анализа на студии за правда и дошле до заклучок дека интеракциската правда има два аспекти – интерперсонална и интеракциска.

Интерперсоналната правда го означува степенот до кој луѓето се третирали со почит, учтивост и достоинство.

Информациската правда се однесува на информациите кои им се даваат на луѓето поврзани со процедурите или исходите. Тука се мисли на комуникациски системи и канали.

Интеракциската правда посебно доаѓа до израз во ситуации како отпуштања во организацијата. Постои голема разлика како ќе му се соопшти на вработениот дека е отпуштен, дали приватно, со можност за дискусија, или ќе дознае од некој друг, или преку е - маил.

Разликата помеѓу интерперсонална и информациска правда е суптилна, бидејќи обезбедувањето информации во исто време може да значи и грижа и почит за вработениот. Исто така, и разликата помеѓу процедурална и интеракциска правда е суптилна бидејќи како што велат Cropanzano, Byrne и Prehar (1999), овие два „вида,, на правда се всушност разлика помеѓу формални и неформални процедури

во организацијата. Процедуралната правда ги опфаќа компаниските полиси, додека интеракциската правда ја опфаќа комуникацијата помеѓу вработените и супервизорот, вклучувајќи го стилот на комуникација на супервизорот – дали тој е ладен и безличен комуникациски стил или топол и подржувачки комуникациски стил.

Димензиите на концептот за организациска правда може да се видат сумирани во следнава табела (Cropanzo, Bowen, & Gilliland, 2007, според Usmani & Jamal, 2013):

Табела 2: Димензии на организациска правда

Дистрибутивна правда – соодветност на исходите
• Рамноправност – наградување на вработените врз основа на нивните придонеси • Еднаквост - Обезбедување на секој вработен приближно еднаков надомест • Потреба – Обезбедување бенефит базиран на личните барања на индивидуата
Процедурална правда - Соодветност на процесот на распределба
• Доследност - Сите вработени се третираат исто • Непристрасност – Не се издвојува ниту една личност, ниту група за дискриминација или малтретирање • Точност - Одлуките се базираат на точни информации • Застапеност на сите засегнати страни - Соодветните засегнати страни имаат придонес во одлуката • Корекција - Постои процес на жалба или друг механизам за корекција на грешки • Етика - Нормите на професионално однесување не се повредени
Интеракциска правда – Соодветност на третманот што индивидуата го добива од авторитетите
• Интерперсонална правда - Третирање на вработените со достоинство,

учтивост и почит

- Информативна правда - Споделување на релевантни информации со вработените

Некои автори (Levental et al., 1980; Folger and Konovsky, 1989) на шестте точки во табелта од процедурална правда гледаат како на критериуми според кои една процедура може да се смета за праведна. Освен овие, Дубински и Леви (Dubinsky & Levy, 1989) сумирајќи ја литературата за правичност во организацијата, идентификувале седум прифатени димензии на организациска рамноправност:

- Правила за исплата - степенот до кој некој е платен праведно, во однос на колегите, и степенот до кој покачувањата и унапредувањата се праведно администрирани
- Висина на плата – висината на платата е фер во однос со оние надвор од организацијата
- Администрација за исплата – перцепирана праведност на супервизорите во извршувањето на правилата за покачување и промоција
- Администрација - перцепирана праведност на администрацијата на правилата за однесување на работното место
- Работно темпо - перцепирана праведност на супервизорот во одржување на разумно темпо на работна активност
- Дистрибуирање на задачи - перцепирана праведност на супервизорот при распределбата на работни задачи
- Независност/флексибилност – перцепирана праведност во однос на независноста/флексибилноста на работникот.

Мултиколинearност помеѓу димензиите на организациската правда

Помеѓу истражувачите на организациската правда како мултидимензионален конструкт, постои дилемата дали интеракциската правда е суштински различен конструкт од процедуралната правда.

Со подеталното разгледување на прашањето за мултиколинearност се увиде дека некои истражувачи се соочиле со мултиколинearност помеѓу овие димензии. Па така, како што е и наведено погоре, Moorman (1990), Niehoff & Moorman (1993), Tyler & Bies (1990), интеракциската правда ја третираат како суб-димензија на процедуралната правда. Исто така, има истражувачи кои користеле посебни мерки за процедурална и интерперсонална правда, но ги комбинирале поради високата интеркорелација (Mansour – Cole & Scott, 1998; Skarlicki & Latham, 1997). Испитувајќи ја валидноста и релијабилноста на тестот за организациска правда на турска популација, авторите Гурбуз и Мерт (Gürbüz & Mert, 2007) утврдиле висока корелација помеѓу субскалите за процедурална и интеракциска правда, и препорачуваат внимателно да се користи, што се однесува до конкретните две субскали. Понатаму, истражувачите во ова поле ја нагласуваат сличноста помеѓу овие два вида на правда (Cropanzano & Greenberg, 1997; Tyler & Bies, 1990, според Russell Cropanzano & Peter Y Chen, 2002). Тие расправаат дека процедуралната и интеракциската правда може да се гледаат како дел од процесот со кој е направена распределба. Процедуралната правда, во овој случај, реферира на формалните аспекти од процесот, а интеракциската правда на социјалниот дел од процесот (Folger & Bies, 1989, според Russell Cropanzano & Peter Y Chen, 2002). Понатаму, Гринберг (Greenberg, 1990) надополнува дека базирајќи се на оваа концептуална сличност, процедуралната и интеракциската правда може да се гледаат како социјален и формален аспект од еден конструкт. И во објаснувањето на организациската правда како мултидимензионален концепт во трудот погоре, е споменато дека разликата помеѓу процедуралната и интеракциската правда е суптилна, односно според Кропанзано и сор. Cropanzano et.al.,1999), овие два „вида,, на правда се всушност разлика помеѓу формални и неформални процедури во организацијата. Процедуралната правда ги опфаќа компаниските полиси,

додека интеракциската правда ја опфаќа комуникацијата помеѓу вработените и супервизорот. Па така, има истражувачи кои процедуралната и интеракциската правда почнале да ги спојуваат во една единечна мерка (Konovsky & Cropanzano, 1991; Phillips, Douthitt, & Hyland, 1993, според Cropanzano & Chen, 2002). Ако направиме преглед на релевантните истражувања во оваа област, може да се забележи дека поголем е бројот на истражувања кои ги испитуваат дистрибутивната и процедуралната правда. Па така, Колквит и сор. (Colquitt et. Al., 2001; според Mathur & Umari, 2013), користејќи ја дата базата на Psych Info, од 1975 до 1999 година, утврдиле, меѓу другото, дека значително помал е бројот на истражувања кој ја вклучуваат и третата димензија на организациската правда - интеракциската правда и истите автори повикуваат да се направат повеќе истражувања за интеракциска правда, бидејќи тој е концепт кој сеуште се актуелизира. Значи, и меѓу самите експерти во областа на организациска правда нема сеуште консензус дали се во прашање три или две димензии на организациската правда. Може исто така да се забележи дека и во овој труд, од повеќето наведени истражувања, нетенденциозно доминираат истражувањата кои ги опфаќаат дистрибутивната и процедуралната правда, без посебна димензија интеракциска правда.

Од друга страна, пак МекКорнак (McCornack, 1956, според Cropanzano & Chen, 2002) вели дека дури и да се емпириски корелирани, овие два вида на организациска правда треба да бидат гледани како раздвоени конструкти. Како и да е, моменталните истражувања за организациската правда се нешто како „теоретска неизвесност,, - генерално се смета дека процедуралната и интеракциската правда треба да се гледаат како раздвоени концепти ако имаат различни корелации (значи повторно се претпоставува, а не се тврди). Сепак, тестирањето на оваа можност бара концептуална рамка која прави диференцијални предвидувања за овие два типа на правда. Без ваков модел, варијаблите можат да се изберат само *ad hoc* (Cropanzano & Chen, 2002).

Како и да е, ако дилемата со концептуализацијата на конструктите ја ставиме во еден поширок контекст, тоа само го акцентира јазот кој може да се јави помеѓу теоријата и практиката. Теоретските дефиниции (посебно од општествените

науки) не секогаш добиваат практична и емпириска потврда. Тоа можеби и е во ред, бидејќи предизвикува повторно враќање назад во теоријата, обезбедувајќи постојано „движење,, и преиспитување, а не статичност и земање на информациите без критичко размислување.

Национални и културни разлики во концептот за организациска правда

Во моменталната глобална економија многу компании бараат да профитираат на меѓународните пазари и поефтини трошоци за производство со тоа ја обавуваат својата дејност во странски земји. Компаниите настојуваат да се прошират на интернационалните пазари. Меѓународни спојувања, регрутирања и сојузи често резултираат со компании кои работат во земји надвор од локацијата на седиштето на компанијата. Пример за такви компании кај нас се *outsourcing* компаниите. Така, не е невообичаено за компаниите да користат мултикултурна работна сила.

Според Даниел Скарлицки (Daniel P. Skarlicki, 2001) крос-културните перспективи на организациската правда се важни од неколку причини. На теоретско ниво, културата може да влијае на тоа како индивидуата ги интерпретира настаните и го дефинира соодветното однесување. Крос-културното истражување може да придонесе за подобро разбирање на принципите за правда, а освен тоа, разбирањето на перцепциите за праведноста во различни култури може да доведе до поголемо разбирање на самата култура (Greenberg, 1996). Од практична гледна точка, крос-културните истражувања можат да помогнат на менаџерите на мултинационални организации, како и менаџери на културно разновидна работна сила во една земја, да се разбере како организациските политики и нивната имплементацијата влијае на перцепциите на вработените за правичност. Менаџерите на глобални компании може да имаат корист од овие истражувања така што подобро би разбрале како програмите за човечки ресурси и нивната имплементација се перцепирани во различни држави и како да се зголеми перцепираната праведност во практиките за човечки ресурси.

Бладер, Чанг и Тајлер (Blader, Chang, & Tyler, 2000; според Skarlicki, 2001) испитувале дали во Тајван и САД различно се дефинира процедуралната правда и дали последиците од ниска процедурална правда варираат помеѓу овие две култури. Тие дошле до заклучок дека при формирање на судови за праведност, испитаниците од Тајван ја дефинирале праведноста на процедурата со инструментални термини а помалку со релационни термини отколку Американците. Еднаш откако ќе бидат формирани судовите за процедурална правда, и двете нации реагирале на сличен начин.

Во една друга крос-национална студија спореведена од Pillai, Williams, и Tan во којашто учествувале испитаници од САД, Индија, Германија и Кина се испитувала улогата на дистрибутивна и процедурална правда врз задоволството од работа, доверба во супервизорот и организациска приврзаност. Студијата покажала значајни варијации помеѓу државите во споредба на врската помеѓу перцепцијата за дистрибутивна и процедурална правда и споменатите варијабли.

Au, Hui, и Leung ги споредиле Кина и Канада во однос на ефектите од право на глас, компензација, атрибуции за одговорност и перцепции за праведност и однесување после жалба/поплака во услужна дејност. Утврдиле дека кинеските испитаници повеќе го обвинувале добавувачот на услугата отколку испитаниците од Канада, а правото на глас не помогнал да се намали доделувањето на вина на давателот на услуги за било која од двете групи.

Ефекти од организациска (не)правда

Истражувањата за перцепциите на организациска правда кои се фокусирале на улогата на праведноста на работното место, покажале дека перцепциите за организациска правда силно ги афектираат ставовите на вработение (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; според Bakhshi, Kumar & Rani, 2009).

Какви ефекти би имала организациската правда врз самите вработени и врз организацијата зависи првенствено дали вработените имаат перцепција за праведност или неправедност на работното место. Па така, висок степен на

перцепција на организациска правда резултира со зголемено задоволство од работата, промет, организациска приврзаност, доброволно организациско однесување, а индиректно и зголемено задоволство и кај клиентите (Cohen Charash & Spector, 2001; според Bakhshi, Kumar & Rani, 2009). Ким (Kim, 2009) открил дека вработените кои перцепираат дека се третирани фер на работното место имаат тенденција да развијат и одржат заедничка врска со компанијата. Исто така, кога вработените се чувствуваат дека тие биле третирани праведно од страна на нивната компанија, тие најверојатно имале повеќе посветеност, доверба, задоволство отколку кога ќе почувствуваат дека се третирани неправедно.

Од друга страна пак, теориите за дистрибутивна, процедурална и интеракциска правда постулираат дека нефер третманот на вработените не само што може да евоцира негативни ставови и емоции кај вработените, туку може и да води до девијантно однесување на работа. Вработените ја оценуваат правичноста на организацијата врз основа на исходите, процедурите и личните интеракции. До степен до кој вработените го сметаат своето работно опкружување како неправедно, тие можат да развијат негативни ставови и емоции како што се незадоволство од работа, лутина, фрустрација и недоверба, што доведува до девијантни дела против организацијата и другите вработени (Bies & Tripp, 1996; Folger & Skarlicki, 1998; Greenberg & Alge, 1998). Авторите Гринберг и Алџ (Greenberg & Alge, 1998; според Jie Guo Mccardle, 1998) велат дека нееднаквата распределба на исходот предизвикува перцепција за неправда, која не само што создава психолошки проблеми, но, исто така, го поттикнува однесувањето на поединците. Со други зборови, луѓето не само што изразуваат незадоволство поради кршењето на нормите за дистрибутивната правда, туку исто така реагираат на некој начин. Девијантното однесување е една таква реакција. Реакцијата може или да биде директна (на пр., крадење) или симболична (на пр. личен напад) (според Zaman, Ali & Ali, 2012). Доказите покажуваат дека неправедните процеси на донесување одлуки може да доведат до разни негативни последиците како што се пониска перформанса, кражба и ниско ниво на организациска приврзаност (Cropanzano & Greenberg, 1997; Folger & Skarlicki, 1998; според Jie Guo Mccardle, 1998). Прекршувањата на интерперсоналната правда имаат тенденција да

евоцираат силни емотивни одговори, кои се движат од гнев до морален напад (Bies, 1987) а одмаздата е обично придружувана со интензивен гнев (Buss, 1961).

Нови перспективи во концептот за организациска правда

Во ера на брзо темпо на живеење и зголемена динамика, вработените се повеќе се засегнати од два аспекти – време и простор. Време во смисла колку време поминуваат на работа и колку време покрај работата им останува за себе, и простор во смисла дали им е лесно достапна самата организација кадешто (би требало да) работат, како и сите ресурси кои им се потребни за непречено извршување на работата.

Во 2010 година, Годин (Godin, според Usmani & Jamal, 2013) го вовел терминот *временска правда* (анг: Temporal Justice). Правдата за време во организацијата се однесува на праведна дистрибуција на времето, односно дали вработениот перцепира дека му е дадено доволно време за да исполни некоја задача. Организациите мора рамномерно да го распределуваат работното време на вработените без оглед на тоа дали се сами или во брак, со пола работно време или работат со полно работно време, имаат зависни членови на семејството или не, бидејќи секој има право на дискреционо време, за да можат да го намалат стресот и да ја зголемат продуктивноста. Секој троши време за задоволување на неколку потреби; телесни потреби (времето поминато во јадење, спиење, грижа за телото), финансиски потреби (обезбедување на готовина која ќе се троши на работи што се потребни за преживување) и потреби за домаќинството (готвење, чистење, грижа за децата). Времето кое останува откако сите овие потреби ќе се задоволат се нарекува дискреционо време, односно, колку се поседува автономија на времето.

Во реалноста, на вработените им останува многу малку време за себе после исполнување на обврските. Тоа е така бидејќи компаниите бараат од вработените да работат прекувремено или до касните часови. Но треба да се прави разлика помеѓу тоа дали вработениот сам избира односно преферира повисока заработка и да работи повеќе отколку што е потребно, бидејќи во тој случај станува збор за

временска автономија а не за ограничување. Значи треба да се направи разлика помеѓу избор наспроти потреба (Goodin, 2010). Според овој автор, најголема загрижа за темпоралната правда е како некои практики може да влијаат врз автономноста за времето на вработените. Ако вработениот мора да работи до доцна, тоа ќе го намали приватно време, времето поминато со семејството, времето поминато во студиите итн., а за возврат ќе се зголеми стресот а ќе се намали продуктивноста.

Во последните неколку години се актуелни неколку програми кои овозможуваат баланс помеѓу приватниот и професионалниот живот, како на пример згрижување и нега на децата на вработените, флексибилно работно време, семејно и медицинско отсуство. Но, прашањето кое се јавува тука е дека дневното згрижување на децата на вработените не значи дека вработените ќе го минуваат времето со нив, флексибилното работно време не значи дека вработените нема да добијат задачи кои бараат од нив да останат до доцна или дека нема да бидат вознемирувани од телефонски повици од шефот и после работното време. Според Капрони (Caproni, 2004), поминатото време со семејството и пријателите и оставање на ноќите и викендите за слободни активности вреди повеќе од поминувањето дополнителни часови на работа кои не се продуктивни и не даваат значителни и квалитетни придонеси на работа. Темпоралната правда е различен концепт од концептот за баланс помеѓу работата и приватниот живот. Оваа перцепција на правдата го подразбира концептот на време додека траат работните часови. Балансот работа-живот е невозможен ако менаџерот не им даде рамноправност на вработените врз нивното време. Тоа е како "невидлива правда" која работникот ја бара од организацијата. Позитивната перцепција за време е психолошка потреба и може да ја подобри продуктивноста на вработените.

Другиот концепт кој ја буди перцепцијата на вработените за праведност или неправедност е *спацијална правда* (анг: Spatial Justice). Тоа вклучува фер дистрибуција во просторот, на општествено вредни ресурси и можности да се користат (Soja, 2008). Спацијалната правда се однесува на перцепцијата поврзана со географската дистанца на ресурсите или споредбата на нееднаквиот развој или неразвиеноста на овие ресурси меѓу различни гранки на организацијата врз

основа на географско растојание. Спацијалната правда влијае врз дистрибуцијата на ресурсите низ териториите и во носењето одлуки (Henri Lefebvre, 1968, 1972). Затоа е од витално значење да се воспостават правила на просторот за да се обезбеди задоволство и приврзаност меѓу вработените во организацијата.

Пример за спацијална неправда може да биде достапност на објекти или услуги потребни за здравје и благосостојба на членовите на организацијата на една локација, во споредба со нивната достапност во други локации; објекти или услуги потребни на организациските членови кои се далеку од нивните локации (како што се принтери, фотокопири, скенери) или неправедно дистрибуирана распределба на ресурси, на пр. буџети, така што некои оддалечени области се загрозени во споредба со други, на пр. филијали на банки лоцирани во селата или во неразвиени области во градот.

Концептот за праведност во процесот на регрутација и селекција на кадри: перспектива на кандидатите

Регрутирањето е процес на наоѓање и привлекување на соодветно квалификувани луѓе да аплицираат за слободни работни места во организацијата (Opatha, 2010; според Saddam & Mansor, 2015). Тоа е збир на активности кои организацијата ги користи за да привлече кандидати за работа кои ги имаат потребните способности и ставови. Регрутирањето е процес на создавање на базен на квалификувани кандидати за слободни работни места во организацијата. Генералната намера на регрутацијата е да обезбеди базен на квалификувани кандидати за работа. Квалитетот на човечките ресурси во организација многу зависи од квалитетот на привлечени апликанти, бидејќи организацијата ќе избере вработени од тој базен. Регрутирањето е влез на човечки капитал во организација (Henry & Temtime, 2009; според Saddam & Mansor, 2015).

Селекцијата е процес на избирање на соодветен/соодветни кандидат/и за работното место. Исходот на овој процес е - од заинтересираните и пријавени кандидати да се вработи оној/онаа кој е најдобар и кој ги исполнува условите за

тоа работно место. Ова е и основен принцип на законите кои предвидуваат еднакви можности. За да се обезбеди транспарентен и фер натпревар во текот на овој процес, добро е да постојат писмени упатства за селекција и вработување кои на лесен и едноставен начин ќе бидат преточени во ефективна и видлива практика. Неспорно е дека упатствата треба да се засноваат врз принципот за избор на најдобриот кандидат според критериумите на стручност и компетентност (МИОА, Стандарди за управување со ЧР, 2014, стр. 51.).

Перцепциите на кандидатите за процесот на регрутација и селекција се тесно поврзани со перцепцијата за праведност, па ова е добра можност да се простудираат практичните импакции за концептот на организациска правда. Од перспектива на кандидатите, разбирањето на фер принципите во процесите на регрутација и селекција може да го претвори потенцијално непријатното искуство во пријатно. Од перспектива на организацијата, гарантирањето на праведност и фер во овие процеси може да резултира со позитивен одговор на кандидатот за понуда за работа.

Андерсон и сор. (Anderson et al., 2001; според Rothmann & Cooper, 2008) велат дека апликантите ги гледаат регрутерите како персонификација на организацијата која го врши регрутирањето и преферираат образец за апликација на која стои дека компанијата е работодавач кој дава еднакви можности на сите. На пример, на официјалната веб страна на компанијата Accenture (ИТ компанија), под секој оглас за вработување стои:

Еднакви можности за вработување

Сите одлуки за вработување се донесуваат без оглед на возраста, расата, вероисповедта, бојата, религијата, полот, националното потекло, потеклото, статусот на попреченост, статус на ветеран, сексуална ориентација, родов идентитет или изразување, генетски информации, брачен статус, или друга основа заштитена со федерални, државни или локални закони. Кандидатите за работа нема да бидат обврзани да откријат архивирани или избришани евиденции за осудување или апсење како дел од процесот на вработување.

Извор: www.accenture.com/us-en/careers

Значи, регрутерите како вработени може да имаат своја перцепција за организациската правда во компанијата во којашто работат, но од друга страна, самите тие може да бидат перцепирани од кандидатите како фактор кој може директно да влијае врз праведноста на процесите низ кои минуваат. Истражувањата за реакциите на апликантите за процесот на регрутација и селекција е важен од неколку причини. Прво, ако кандидатите веруваат дека не се третирани фер и не се задоволни, може да ја одбијат понудата за вработување. Понатаму, бидејќи кандидатите зборуваат меѓу себе за селективниот процес, кој доколку го сметаат за не фер, тоа може да влијае врз репутацијата на организацијата. Конечно и се почесто, според Ротман и Купер (2008) кандидатите кои веруваат дека се третирани неправедно, може да го обвинат работодавачот за дискриминација.

Кога станува збор за кандидатите кои што се одбиени, од исклучителна важност е како ќе им се пренесе таа информација. Гилиленд и сор. (Gilliland et al., 2001) ја истражувале содржината на пораките за одбивање на кандидатите за да увидат дали некои од нив се поверојатни дека ќе резултираат со чувство на праведност и фер однос. Напишале четири видови на писма 1) стандардно објаснување за одбивање, во кое само стоело дека кандидатот е одбиен и му се посакува успех во иднина, 2) подобро квалификуван кандидат, во кое стоел вкупниот број на кандидати, колку од нив се интервјуирани и дека самиот одбиен кандидат може да го разбере квалитетот на базата на кандидати, 3) замрзнат процес, со што во писмото било напишано дека процесот е прекинат и 4) репутација на процесот, каде што на одбиениот кандидат му се даваат информации за стручноста на процесот низ кој што поминал и показатели за неговата успешност. Апликантите кои ги добиле второто и третото писмо реагирале попозитивно на одбивањето. На оние кои им било кажано дека процесот е прекинат, повторно аплицирале подоцна. Секоја комбинација на нестандартните објаснувања за одбивање резултирале со попозитивна реакција. Импликациите од овие наоди се дека ако некој кандидат треба да биде одбиен, треба да му се даде веродостојна причина за тоа, а ако постојат повеќе причини треба да бидат наведени сите. Според авторот секое од писмата со нестандартно објаснување за одбивањето добива значење на

интерперсонална правичност, бидејќи се персонализирани, што значи почит кон кандидатот. Освен тоа, второто и третото писмо индицираат дека принципите на дистрибутивна и процедурална правда се проследени. Овие две димензии на организациска правда се во интеракција (Brockner & Weisenfeld, 1996; Gilliland, 1994). Во контекст на селекција тоа би значело дека негативна одлука за вработување (потенцијално видена како ниска дистрибутивна правда), може да се перцепира како помалку неправедна ако принципите на процедуралната правда биле запазени.

Релевантни истражувања

Резултатите од прегледаните емпириски истражувања од достапната литература во принцип се неконзистентни - генерално покажуваат дека дистрибутивната правда е поголем предиктор на лични исходи на вработените како задоволство од работата и примањата, додека процедуралната правда е поголем предиктор на организациски исходи како приврзаност (Dean B. McFarlin & Paul D. Sweeney, 1992).

Некои истражувања се правени на студенти како примерок, па им се забележува дека таквите резултати добиени од студенти не се целосно валидни, бидејќи студентите одговараат од позиција „што би било доколку би било,, а оние кои се веќе вработени реално ја доживуваат ситуацијата. Поради ова, во овој труд ќе бидат наведени само истражувања кои се правени на испитаници – вработени, а не на студентска популација.

Се забележува дека поголем е бројот на истражувања кои ги испитуваат првите две димензии на организациската правда – дистрибутивната и процедуралната правда. Во една мета анализа на литературата за организациска правда (Colquitt, Conlon, Porter & Ng, 2001; според Mathur & Umari, 2013), користејќи ја дата базата на Psych Info, почнувајќи од 1975 до 1999 година, авторите нашле дека трите конструкти на организациската правда се теоретски различни и дека постои интеракција помеѓу нив. Меѓутоа заклучиле дека значително помал е бројот на истражувања кој ја

вклучуваат и третата димензија на организациската правда - интеракциската правда. Земајќи го тоа во предвид студијата повикува да се направат повеќе истражувања за интеракциска правда, бидејќи тој е концепт кој сеуште се актуелизира. Иако некои истражувачи интеракциската правда ја сметале за посебен конструкт (Aquino, 1995; Barling & Phillips, 1993; Bies & Shapiro, 1987; Skarlicki & Folger, 1997; Tata & Bowes, 1996), исто така некои истражувачи сметале дека таа е всушност суб – димензија од процедуралната правда (Moorman, 1990; Niehoff & Moorman, 1993; Tyler & Bies, 1990). Исто така, има истражувачи кои користеле посебни мерки за процедурална и интеракциска правда, но ги комбинирале поради високата интеркорелација (Mansour – Cole & Scott, 1998; Skarlicki & Latham, 1997).

Авторите Бакш, Кумар и Рани (Bakhsh, Kumar & Rani, 2009) спровеле истражување во кое ја испитувале поврзаноста на организациската правда, организациската приврзаност и задоволството од работа. Истражувањето било спроведено на примерок од 128 вработени во медицински колеџ од кои 79 биле жени, а 49 мажи, на просечна возраст од 30 години. Контролни варијабли во истражувањето биле возраста, полот и работниот стаж, додека како предиктори биле земени дистрибутивната и процедуралната правда, а организациската приврзаност и задоволството од работа како критериум. Од мерни инструменти биле користени: за мерење на перцепцијата на дистрибутивна правда – Distributive Justice Index од Price и Mueller (1986), за мерење на перцепцијата за процедурална правда – Procedural Justice Scale од Niehoff и Moorman (1993), задоволството од работа се мерело со инструментот на Singh и Sharma (1999), додека организациската приврзаност со кратка верзија од 9 ајтеми на Organizational Commitment Questionnaire од Porter и сор. (1974). Дистрибутивната правда позитивно корелирала со организациската приврзаност ($r = .91, p < 0.01$), процедуралната правда исто така позитивно корелирала со организациската приврзаност ($r = .60, p < 0.01$). Регресивната анализа на резултатите покажала дека дистрибутивната правда е статистички значајно поврзана со организациската приврзаност ($\beta = .42, p < 0.01$) исто и процедуралната правда ($\beta = .10, p < 0.01$). Како сет од предиктори,

дистрибутивната и процедуралната правда заедно објаснувале дополнителни 1.7 % од варијансата во критериум варијаблите, повеќе од контролните варијабли.

Во едно друго истражување, се испитувало влијанието на организациската правда врз работните исходи кај вработените, меѓу кои и организациската приврзаност. Примерокот го сочинувале 336 испитаници – наставници од приватен сектор, во Пакистан. Од нив 303 биле со завршени магистерски студии и 63 дипломирани. Најмногу од испитаниците биле на возраст од 31 до 35 години. Перцепцијата на организациска правда се мерела со Organizational Justice Questionnaire (Niehoff & Moorman, 1993), а организациската приврзаност со Organizational Commitment Questionnaire (Porter et al., 1974). Статистичката обработка на податоците била направена со Пирсонова корелација и регресивна анализа. Пирсоновата корелација покажала значајна поврзаност помеѓу дистрибутивната и процедуралната правда и организациската приврзаност, односно $r = .464$, $p < 0.001$ (за дистрибутивна правда) и $r = .411$, $p < 0.001$ (за процедурална правда). Регресивната анализа на податоците пак покажала дека процедуралната правда имала 24% импакт врз организациската приврзаност на вработените, а дистрибутивната правда 30% (Zaman, Ali & Ali, 2010).

Ли и Фарх (Lee & Farh, 1999) го испитувале ефектот на полот врз организациската правда и организациските исходи како задоволство од плата, доверба во супервизорот и организациска приврзаност. Истражувачите хипотетизирале повисока позитивна поврзаност помеѓу дистрибутивната правда и организациските исходи кај мажите отколку кај жените, и повисока корелација помеѓу процедуралната правда и организациските исходи кај жените отколку кај мажите. Истражувањето било спроведено во два дела. Во првиот учествувале 354 вработени во компанија за производство на добра, а во вториот дел учествувале 217 испитаници. Нивната хипотеза не се потврдила, односно добиле обратни резултати – мажите биле повеќе загрижени за процедурата, а жените за дистрибуцијата на наградите. Според авторите на истражувањето, тоа значи дека полот нема ефект врз работните исходи како задоволство од платата, доверба во супервизорот и организациска приврзаност (според Mathur & Umari, 2013).

Во едно истражување (Mc Farlin & Sweeney, 1992) за дистрибутивната и процедуралната правда како предиктори на организациската приврзаност, задоволство од работата и од платата, кое било спроведено на 676 вработени во банка, резултатите покажале дека процедуралната правда е подобар предиктор на организациската приврзаност, а дистрибутивната правда била подобар предиктор на задоволството од работата и од платата. Иако и двете димензии од организациската правда имале влијание врз организациската приврзаност, сепак процедуралната правда имало поголемо влијание во споредба со дистрибутивната правда.

Истите автори, во друго истражување спроведено од нив во 1997 година, ги испитувале разликите во полот во однос на организациската правда. Примерокот на истражувањето бил доста голем и опфатил вкупно 13 862 испитаници – вработени. Биле конструирани индекси за организациска правда со кои се мерела истата. Резултатите покажале дека процедуралната правда повисоко корелирала со жените, а дистрибутивната со мажите, што е контрадикторно со резултатите од други слични истражувања. Практичните импликации од резултатите, според авторите, би значеле дека менџерите за да создадат фер околина мора да користат различни стратегии за мажите и за жените.

Yazicioglu & Topaloglu во 2009 година во Турција, спровеле истражување за перцепциите на организациска правда и организациска приврзаност. Со случаен избор биле избрани 426 вработени во Турција во оператори кои нуделе сместувачки услуги. За мерење на перцепцијата за организациска правда бил користен инструментот на Niehoff & Moorman, а за организациската приврзаност прашалникот на Steers и Porter. Се користеле Пирсонова корелација, t – тест и ANOVA како статистички операции за обработка на податоците. Резултатите покажале значајна корелација помеѓу перцепциите за организациска правда и организациска приврзаност ($r = .624, p = 0.05$), со што им се потврдила нивната хипотеза. Во однос на полот не се најдени значајни разлики ниту посебно за секоја димензија од организациската правда, ниту за организациската правда генерално, што би значело дека полот нема ефект врз организациската правда и организациската приврзаност. Во однос на образованието пак, највисок степен на

организациска приврзаност забележале кај испитаниците со понизок степен на образование, а најнизок степен на организациска приврзаност кај испитаниците со повисок степен на образование.

Во Пакистан било спроведено истражување на 768 вработени во 3 државни (јавни) университети во коешто се испитувало влијанието на перцепциите за организациска правда врз организациската приврзаност. За мерење на дистрибутивна правда се користел Distributive Justice Index од Price и Muller (1986), процедуралната правда се мерела со 5 ајтемска скала од Mc Farlin & Sweeney (1992), а организациската приврзаност се мерела со инструментот на Mowday и сор. (1982). Пирсоновата корелација помеѓу перцепцијата за дистрибутивна правда и организациска приврзаност изнесувала $r = .922$, $p < 0.01$, а за процедурална правда $r = .835$, $p < 0.01$, односно се забележала позитивна и статистички значајна корелација. Со регресивна анализа се добило дека 89% од варијансата во зависната варијабла е предизвикана од независните варијабли во истражувањето, односно $R^2 = 0.89$, $p < 0.001$ (Rahman, Shahzad, Mustafa, Khan & Qurashi, 2016).

Пону и Чуах (Ponnu & Chuah, 2010) спровеле истражување во Малезија на примерок од 172 вработени во различни организации од различни индустрии (образование, транспорт, здравство, производство и енергетика) за да ја испитаат поврзаноста на организациската правда и организациската приврзаност. За мерење на перцепцијата за процедурална правда користеле пет степена ликертова скала со 13 ајтеми, а за мерење на перцепцијата за дистрибутивна правда пет степена ликертова скала со 11 ајтеми на Mc Farlin & Sweeney (1997). Податоците за организациска приврзаност пак ги собрале со прашалникот на Hunt, Chonko и Wood (1985). За обработка на податоците било користено дескриптивна анализа, факторска анализа, Пирсонов коефициент и регресивна анализа. Па така, корелацијата помеѓу процедуралната правда и организациската приврзаност била позитивна ($r = .579$), а исто и корелацијата помеѓу дистрибутивна правда и организациската приврзаност ($r = .541$). Регресивната анализа покажала дека $R^2 = .331$, односно 33% од варијансата во организациската приврзаност се објаснувала со перцепцијата на вработените за процедурална правда. Што се однесува пак за дистрибутивната правда, $R^2 = .288$, односно 29% од варијансата во организациската

приврзаност се објаснувала со перцепцијата на вработените за дистрибутивна правда.

Ариф Хасан (Arif Hassan, 2002) во неговото истражување ја испитувал организациската правда како детерминанта за организациската приврзаност и намерата да се напушти организацијата. Податоците биле собрани од 181 менаџер од почетно и средно ниво, кои работеле во областа на банкарство и финансии, производи за широка потрошувачка, електроника и телекомуникации и градежни компании. Сите организации се наоѓале во Малезија. Нешто повеќе од 52% од примерокот го сочинувале мажи и речиси 48% жени. Се користеле следниве мерни инструменти: скала која ја мерела намерата да се напушти организацијата (Intent to Leave Scale, ILS од Bluedorn, 1982), скала за организациска приврзаност (Organizational Commitment Scale, OCS од Hunt, Chonko and Wood, 1985), посебно конструирани скали за мерење на рамноправноста и фер однос (Internal Equity Scale, IES, External Equity Scale, EES) и скали за мерење на организациска правда (Internal Procedural Justice, IPJ и Internal Distributive Justice, IDJ). Податоците биле обработени преку дескриптивна статистика, интер-корелација и регресивна анализа. Регресивната анализа покажала дека организациската правда објаснува дополнителни 11% од варијансата во организациската приврзаност, односно и двата фактори (двете димензии на организациската правда) биле значајни предиктори за организациската приврзаност. Резултатите пак кои се однесувале на организациската правда како предиктор на намерата да се напушти организацијата покажале дека $R^2 = .29$, $p < 0.05$, односно таа објаснувала 29% од варијансата во варијаблата – критериум.

Во друго истражување во Пакистан, на 300 вработени во јавен сектор се испитувала поврзаноста на организациската правда со организациската приврзаност. Испитаниците биле со работен стаж од 2 до 40 години (64.3% мажи и 35.7% жени) и доброволно учествувале во истражувањето. 29% биле дипломирани, а 58.7% магистрирани. За прибирање на податоците за перцепцијата за дистрибутивна и процедурална правда се користела скалата на Ниехоф и Морман (1993), за мерење на организациската приврзаност пак се користела 7 степенa ликертова скала од Balfour and Wechsler (1996). Контролни варијабли во

истражувањето биле големината на организацијата, полот, образованието, работно место и стажот во организацијата. Резултатите од регресивната анализа покажале дека и дистрибутивната ($\Delta R^2 = .33, p < 0.001$) и процедуралната правда ($\Delta R^2 = .31, p < 0.001$) имале значајна поврзаност со организациската приврзаност (Raza, Rana, Qadir & Rana, 2013).

Влијанието на перцепциите на организациска правда врз организациската приврзаност биле испитувани и во Индонезија (Mahrani, Kamaluddin, Takdir & Ansir, 2015). Примерокот го сочинувале 97 државни службеници. Податоците биле собрани користејќи анкетни прашалници и длабински интервјуа. За обработка на податоците се користела постапката Partial Least Square (PLS). Резултатите покажале предиктивна вредност од $Q^2 = 0.664$ или 66.40%. Овој процент ја објаснува варијабилноста која се јавува во испитуваната варијабла предизвикана од дистрибутивна, процедурална и интеракциска правда, а останатите 33.60% се објаснуваат со други варијабли кои не биле вклучени во истражувањето. Генерален заклучок на авторите од ова истражување е дека организационата правда има значително влијание врз организациската приврзаност.

Во Турција, во 2013 година било спроведено уште едно истражување за влијанието на организациската правда врз организациската приврзаност од страна на Демирал и Јучел (Demirel & Yücel, 2013). За таа цел, биле вклучени 261 вработен во две компании од автомобилската индустрија. 30.3 % биле жени а 69.7 % биле мажи; нивната просечна возраст била 41 година. Во однос на степен на образование, 7.2 % биле со средно образование, 22.2 % биле со средно стручно, 42.9 % имале универзитетска диплома и 16.1 % биле магистри, со просечен работен стаж од 10 години. Скалата за организациска правда што се користела во студијата била адаптирана од студијата на Вилануева (Villanueva, 2006) а организациската скала за приврзаност била адаптирана од студијата на Ален и Мејер (Allen & Meyer, 1990). Резултатите покажале позитивна корелација помеѓу дистрибутивната, процедуралната, интеракциската правда и афективната организациска приврзаност, односно како што се зголемува степенот на перцепција на организациска правда така се зголемува и приврзаноста кон организацијата кај испитаниците.

Со цел да се испита односот помеѓу организациската правда и нејзината корелација со организациската приврзаност на персоналот во Дирекцијата за млади и спорт во Иран, 150 вработени биле избрани како примерок за истражувањето од именуваната институција. За да се соберат податоците, се користеле прашалник за организациска правда (Nijhoof & Moorman 1993) и прашалник за организациска приврзаност (Allen & Meyer, 1991). За анализа на дескриптивната и инференцијалната статистика се користел коефициент на корелација на Пирсон, факторска анализа и регресивна анализа. Врз основа на наодите од истражувањето, сите компоненти на организациската правда, дистрибутивна правда ($r = .515$), процедурална правда ($r = .567$) и интеракциска правда ($r = .587$) биле знајачно поврзани со организациската приврзаност. Резултатите од регресивната анализа покажале дека 40% од промените во организациската приврзаност кај вработените се предвидливи од компонентите на организациската правда, па оттука и предикторите може да ја предвидат варијаблата - критериум. Според добиените β вредности во ова истражување, дистрибутивната правда ($\beta = -.051$) не може да предвиди организациска приврзаност додека процедуралната правда ($\beta = .398$) и интеракциската правда ($\beta = .341$) можат да ја предвидат организациската приврзаност (Dehkordi, Mohammadi & Yektayar, 2013).

Во едно истражување спроведено од Гафури и Гол-Парвар (Ghafourī и Gol-Parvar, 2009, според Dehkordi, Mohammadi & Yektayar, 2013) тие го истражувале односот на компонентите на организационата правда со организациска приврзаност на персоналот на општината во градот Исфахан и нашле дека организациската правдата и нејзините три компоненти имаат позитивна и значајна корелација со организациската приврзаност. Покрај тоа, резултатите од регресивната анализа покажале дека трите вида на организациска правда (дистрибутивна правда, процедурална правда и интеракцијална правда) имале значајни повеќекратни корелации со организациската приврзаност.

Односот помеѓу организациската правда и приврзаност бил испитуван помеѓу 133 од вкупно 160 библиотекари (мажи 52.8%, жени 63.9%) на просечна возраст од 36 години, кои работеле во академските библиотеки на министерството за наука во

Иран. 73.7% од испитаниците имале додипломско или повисок степен на образование. Истражувањето било спроведено во 2012 година (Somaueh, Mohsen & Zahed, 2013). Од мерни инструменти биле користени, како и во повеќето истражувања, прашалникот на Niehoff и Moorman (1993) за мерење на перцепциите за организациска правда и прашалникот на Meyer и Allen (1990), за мерење на организациската приврзаност. Според наодите постои значајна и позитивна корелација помеѓу организациската правда и организациската приврзаност ($r = .69, p < 0.000$). Постои позитивна и значајна корелација помеѓу дистрибутивната правда и организациската приврзаност ($r = .42, p < 0.00$), помеѓу процедуралната правда и организациската приврзаност ($r = .58, p < 0.00$) и помеѓу интеракциската правда и организациската приврзаност ($r = .66, p < 0.00$). Интеракциската правда како фактор сам објаснувал 42% од промената во организациската приврзаност ($R^2 = 0.42$), а процедуралната правда 46 % ($R^2 = 0.46$).

Во истражувањето на Robert Folger и Mary A. Konovsky (1989) , се покажало дека процедуралната правда објаснува поголем дел од варијансата на организациската приврзаност кај вработените и довербата во супервизорите. Вработените многу повеќе се загрижени за самиот процес, отколку за исходот. Дури и кога некоја одлука резултира со позитивен исход и во полза на вработениот, доколку тој смета дека процесот бил несправеден, се очекува да биде понезадоволен од крајните резултати. Контролирајќи ги интеракциската и дистрибутивната права, во истражувањето на Стали и соработниците (Staley & col., 2003), перцепцијата за процедуралната правда објаснувала најголем процент од варијансата во организациската приврзаност на вработените (според İlhami & Yücel, 2013).

Хипотези на истражувањето

Резултатите од прегледаните релевантни емпириски истражувања не ја оспоруваат поврзаноста помеѓу перцепциите за организациска правда и организациска приврзаност, каде што речиси во сите наведени истражувања е добиена значајна корелација. Она во што не се едногласни е, која од трите,

димензии на организациската правда е најдобар предиктор на организациската приврзаност. И покрај неконзистентноста која се забележува во наведените истражувања, сепак првите две димензии на организациската правда – дистрибутивната правда и процедуралната правда се димензиите кои генерално најчесто се наведуваат како предиктори на организациски исходи како приврзаноста на вработените за организацијата.

Па така, земајќи ги во предвид наведените емпириски истражувања и прегледот на стручната литература за оваа тематика, а како одговор на истражувачкиот проблем, се поставува следната истражувачка хипотеза:

Х: Перцепцијата за процедурална и перцепцијата за дистрибутивна правда се подобри предиктори на организациската приврзаност кај регрутерите од перцепцијата за интеракциска правда, а перцепцијата за интеракциска правда е подобар предиктор на организациската приврзаност од степенот на образование и полот на регрутерите.

Со оваа хипотеза се очекува организациската приврзаност кај регрутерите во најголем степен да може да се предвиди од степенот на перцепција за процедурална и дистрибутивна правда, а потоа од степенот на перцепција за интеракциска правда. И покрај тоа што интеракциска правда се очекува да биде помал предиктор од останатите две компоненти, сепак таа се очекува да биде подобар предиктор од демографските карактеристики на испитаниците, односно степенот на образование и полот да предизвикуваат најмали промени во организациската приврзаност кај регрутерите.

Значи, се очекува во варијансата на организациската приврзаност најголем удел да има перцепцијата на процедурална правда, голем удел да има перцепцијата на дистрибутивна правда, просечен удел да има перцепцијата на интеракциска правда, додека степенот на образование и полот да имаат потпросечен удел.

Варијабли во истражувањето

Дистрибутивната, процедуралната и интеракциската правда се варијабли - предиктори во истражувањето, а организациската приврзаност е земена како варијабла - критериум. Степенот на образование и полот се релевантни варијабли во истражувањето. Концептуалните дефиниции на предикторските варијабли и критериумската варијабла се дадени во поднасловот Дефинирање на организациската правда, односно Дефинирање на организациската приврзаност. Во продолжение се дадени операционалните дефиниции за секоја од варијаблите.

-Дистрибутивна правда – квантитативна, стимулусна, предиктор

Варијаблата се мери, односно се добива мерка на самоизвестување преку субскалата за дистрибутивна правда од прашалник за перцепција на организациска правда (Organizational justice perception Questionnaire, Niehoff & Moorman, 1993). Мерката на варијаблата е збир од соодветните вредности кои испитаникот ги избира за секое тврдење од субскалата, кој го претставува степенот на перцепција за дистрибутивна правда.

-Процедурална правда - квантитативна, стимулусна, предиктор

Варијаблата се мери преку субскалата за процедурална правда од прашалникот за перцепција на организациска правда на Ниехоф и Морман, 1993. Се собираат вредностите кои испитаникот ги избира за секое тврдење од субскалата, а збирот го претставува степенот на перцепција на испитаникот за фомрланиот дел од процедурална правда.

-Интеракциска правда - квантитативна, стимулусна, предиктор

Мерката на варијаблата претставуваат скор што се добива на субскалата за интеракциска правда, од прашалник за перцепција на организациска правда (Organizational justice perception Questionnaire; Niehoff & Moorman, 1993), кој го претставува степенот на перцепција за интеракциска правда.

-Организациска приврзаност – квантитативна, бихевиорална, критериум

Бидејќи се очекува да нема нормална дистрибуција на скоровите за зависната варијабла, таа ќе биде дихотомизирана на две категории односно нивоа – висок и низок степен на организациска приврзаност, според медијаната.

Варијаблата се мери, односно се добива мерка на самоизвестување преку прашалник за организациска приврзаност (Organizational Commitment Questionnaire; Mowday, Steers & Porter, 1979). Мерката на варијаблата е скорот кој се добива од прашалникот, а го претставува степенот на организациска посветеност на вработениот, оние кои добиле скор над медијаната (висок степен на организациска посветеност) и оние кои добиле скор под медијаната (низок степен на организациска посветеност).

-Степен на образование – организмена, релевантна варијабла која е вметната како дополнителна варијабла во истражувањето, предиктор

Испитаниците избираат една од двете категории – завршен прв циклус (додипломски) студии и завршен втор циклус (магистерски) студии.

-Пол – релевантна, квалитативна, организмена, предиктор

Природно дихотомизирана варијабла (машко и женско), од кои испитаниците ја избираат соодветната категорија за нив, според половата припадност.

МЕТОД

Истражувањето се базира на корелациски метод, со кој може да се утврди поврзаноста на појавите што се испитуваат, и да се предвиди јавувањето на една појава врз основа на друга/и. Може да се споредат мерките на појавите што се истражуваат добиени од иста група испитаници, и да се види дали промените во едната појава се проследени со промени во другата појава.

Испитаници

Достапната популација во истражувањето ја сочинуваат оние испитаници кои во периодот на спроведување на истражувањето, односно прибирање на податоците работат како регрутери во Скопје, во оние компании кои се занимаваат со регрутација и селекција на човечки ресурси, кои најпрво дадоа согласност за спроведување на истражувањето кај нив.

Во истражувањето е користен пригоден примерок кој има вкупно 100 испитаници, од кои 39 мажи и 61 жени, кои работат како регрутери во компании кои се занимаваат со регрутација и селекција на човечки ресурси. Испитаниците се на возраст од 23 до 53 години, а просечната возраст на примерокот е 31 година, со стандардно отстапување $SD = 5,74$. Најголема процентуална застапеност (11%) имаат испитаниците на возраст од 29 години, а најмала (1%) – 53 години. Во однос на степенот на образование, 65 од испитаниците се со завршени додипломски студии, а 35 со завршени постдипломски/магистерски студии.

Табеларно прикажан примерокот, според соодветните параметри изгледа вака:

Табела бр.3: Табеларен приказ на примерокот испитаници

Возраст (од-до)	N	Пол		Степен на образование			
23-29 години	51	Мажи	Жени	Додипломски студии		Постдипломски/ магистерски студии	
30-39 години	41	39	61	мажи	жени	мажи	жени
40-49 години	7			30	35	9	26
50-53 години	1			65		35	
Вкупно	100	100		100			

Мерни инструменти

За испитување на перцепција на дистрибутивна правда е користена субскалата за дистрибутивна правда од прашалникот на Ниехоф и Морман (Niehoff & Moorman, 1993 - Organizational justice perception Questionnaire). Субскалата се состои од 5 ајтеми за дистрибутивна правда, на кои се одговара со заокружување на 7 степенa Ликертова скала, и тоа 1 – воопшто не се согласувам, 2 – не се согласувам, 3 – делумно не се согласувам, 4 – ниту се согласувам, ниту не се согласувам, 5 – делумно се согласувам, 6 – се согласувам, 7 – целосно се согласувам. Испитаникот одговара на тој начин што за секое тврдење го заокружува оној број кој најсоодветно го изразува тврдењето за него. Субскалата е „извадена,, од прашалникот и користена како посебен инструмент за мерење на дистрибутивна правда во истражувањето на Cho Jeewon и Stacey R. Kessler (2008).

Кронбах алфа коефициентот за релијабилност на субскалата се движи од .72 до .74 (Aquino, Lewis & Bradfield, 1999; Niehoff & Moorman, 1993).

Во ова истражување Кронбах алфа коефициентот на субскалата е $\alpha = .89$. Минималниот теоретски скор изнесува 5, а максималниот 35.

За испитување на перцепција на процедурална правда користена е субскалата за процедурална правда од прашалникот на Ниехоф и Морман (Niehoff & Moorman, 1993 - Organizational justice perception Questionnaire). Субскалата се состои од 5 ајтеми, на кои се одговара со заокружување на 7 степен Ликертова скала, и тоа 1 – воопшто не се согласувам, 2 – не се согласувам, 3 – делумно не се согласувам, 4 – ниту се согласувам, ниту не се согласувам, 5 – делумно се согласувам, 6 – се согласувам, 7 – целосно се согласувам. Испитаникот одговара на тој начин што за секое тврдење го заокружува оној број кој најсоодветно го изразува тврдењето за него. Кронбах алфа коефициентот за релијабилност на субскалата изнесува .85 (Aquino, Lewis & Bradfield, 1999; Niehoff & Moorman, 1993).

Во ова истражување Кронбах алфа коефициентот на субскалата е релативно висок и изнесува $\alpha = .93$. Минималниот теоретски скор изнесува 5, а максималниот 35.

Интеракциската правда се испитуваше со субскалата за интеракциска правда од истиот прашалник. Скалата се состои од 9 ајтеми, а испитаниците одговараат на тој начин што го заокружуваат на најсоодветниот степен за нив на 7-степен Ликертова скала, почнувајќи од 1 – воопшто не се согласувам, со 7- целосно се согласувам.

Според Niehoff и Moorman (1993) Кронбах алфа коефициентот за релијабилност на скалата е .98, а во ова истражување коефициентот изнесува $\alpha = .97$. Минималниот теоретски скор изнесува 9, а максималниот 63.

Целиот прашалник за мерење на организациска правда (Organizational justice perception Questionnaire - Niehoff and Moorman, 1993, прилог 1) е преземен од магистерски труд (Orlowska, 2011).

За мерење за организациска приврзаност користен е прашалникот на Мовдеј, Стерс и Портер (Mowday, Steers and Porter, 1979 - Organizational Commitment Questionnaire – OCQ, прилог 2), кој е преземен од труд на авторите Старнес и Трухон (Starnes & Truhon, 2006). Прашалникот се состои од 15 ајтеми, на кои се одговара со заокружување на 7 степенa Ликертова скала, и тоа 1 – воопшто не се согласувам, 2 – не се согласувам, 3 – делумно не се согласувам, 4 – ниту се согласувам, ниту не се согласувам, 5 – делумно се согласувам, 6 – се согласувам, 7 – целосно се согласувам. Испитаникот одговара на тој начин што за секое тврдење го заокружува оној број кој најсоодветно го изразува тврдењето за него. Според Мовдеј, Стерс и Портер (1982), Кронбах алфа коефициентот за интеррелијабилност изнесува .93.

Кронбах алфа коефициентот за интеррелијабилност на прашалникот во ова истражување изнесува $\alpha = .87$. Минималниот теоретски скор изнесува 15, а максималниот 105.

Постапка

Прибирањето на податоците потребни за истражувањето се одвиваше во период од крајот на мај до почетокот на јули, 2018. Најпрво беше направено кратко истражување со цел да се обезбеди информација кои компании во Скопје се занимаваат со регрутација и селекција на човечки кадри, кои имаат седиште или претставништво во Скопје, а во кои работат регрутери кои би биле потенцијални испитаници. Потоа беа контактирани менаџерите/лидерите, со цел да се обезбеди информирана согласност.

Потоа му беше пристапено на секој испитаник посебно, преку професионалната мрежа ЛинкдИн (LinkedIn), со соодветна порака (Прилог 3). На овој начин, преку ЛинкдИн, се дистрибуираа прашалниците до испитаниците. Според една студија (Recruiter Nation Survey, 2015), направена од JobVite (регрутерско-софтверска корпорација), 87% од регрутерите ја користат оваа професионална мрежа

секојдневно како главна алатка за работа. Имајќи го предвид тоа, овој начин на контактирање претставуваше најбрз и најсоодветен за пристап до оваа популација.

Со електронската верзија на прашалниците се избегна можноста за добивање на нецелосни, непополнети прашалниците, бидејќи беа конструирани така што прашалниците не можат да се пратат назад до истражувачот доколку не се целосно пополнети. И покрај тоа што секој потенцијален испитаник е посебно контактиран, електронската верзија на прашалниците не дава информација кој ги пополнил и од кој ЛинкдИн профил. На овој начин е заштитена приватноста на испитаниците, иако некои од контактираните регрутери одбиле да учествуваат во истражувањето поради загриженост за приватноста.

По првичното “скенирање” на пополнетите прашалници, само кај еден испитаник е забележано целосно одговарање во екстреми, односно заокружени најниските скорови на скалите за организациска правда и највисоките скорови на скалата за организациска приврзаност. Поради ваквиот стил на одговарање, а исто така и тенденција за покажување во социјално пожелно светло на тестот за организациска приврзаност, овие прашалници не беа обработувани понатаму.

Статистичка обработка на податоците

Статистичката обработка на податоците е направена со програмата SPSS – Statistical Package for Social Sciences (Статистички пакет за општествени науки). Користени се дескриптивни статистики: аритметичка средина (M), стандардна девијација (SD), минимален (min) и максимален скор (max). За проверка на релијабилноста на скалите на тестовите беше користен Кронбах Алфа коефициент (*Cronbach Alpha Coefficient*).

За проверка на претпоставките за соодветност на моделот се користени: фактор на инфлација на варијанса (за тестирање на мултиколинеарност помеѓу предикторите), Durbin и Watson тест (за независот во опсервациите), Breusch Pagan тест и Koenker тест (за проверка на хомоскедастичност), Cook’s Distance тест (за проверка на екстремно високи односно ниски вредности), Шапиро-Вилк тест

(за нормалност на дистрибуција). Визулено (графички) се претставени дистрибуцијата на грешки, колонеарноста помеѓу предикторите и дистрибуција на скорови за предикторот.

Истражувачката хипотеза е тестирана преку регресивна анализа, поточно бинарно-логистичка хиерархиска регресија (*Che Square, Wald, p, Exp(B)*).

РЕЗУЛТАТИ

Резултатите од тестирање на истражувачката хипотезата се дадени и анализирани во продолжение.

Табела 4: Дескриптивни резултати за димензиите на организациска права и организациска приврзаност

	N	Min	Max	M	SD
ДИСТРИБУТИВНА	100	6.0	35.0	23.81	6.64
ПРОЦЕДУРАЛНА	100	7.0	35.0	23.77	6.89
ИНТЕРАКЦИСКА	100	11.0	63.0	44.78	12.82
ПРИВРЗАНОСТ	100	32.0	94.0	69.89	14.85

Од дескриптивните статистики можат да се видат минималните и максималните скорови за секој од предикторите и критериумот посебно. Аритметичката средина на критериумот организациска приврзаност изнесува $M=69.89$, со стандардно отстапување $SD=14.85$, додека дистрибутивната правда има аритметичка средина од $M=23.81$; $SD=6.64$, а процедуралната правда $M=23.77$ и $SD=6.89$. За интеракциската правда аритметичката средина изнесува $M=44.78$, со стандардно отстапување $SD=12.82$.

Понатаму, беше проверена нормалноста на дистрибуцијата на скоровите на критериумот. Како што и се очекуваше, нема нормална дистрибуција на скоровите за критериумот. Тоа може да се заклучи од табелата подолу во која се дадени резултатите од тестирањето на нормалноста на дистрибуцијата, а сликовито и од хистограмот под табелата.

Табела 5: Резултати од проверка на нормалноста на дистрибуцијата на скоровите за критериумот организациска приврзаност

	Колмогоров-Смирнов			Шапиро-Вилк		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Орг. приврзаност	.100	100	.016	.955	100	.002

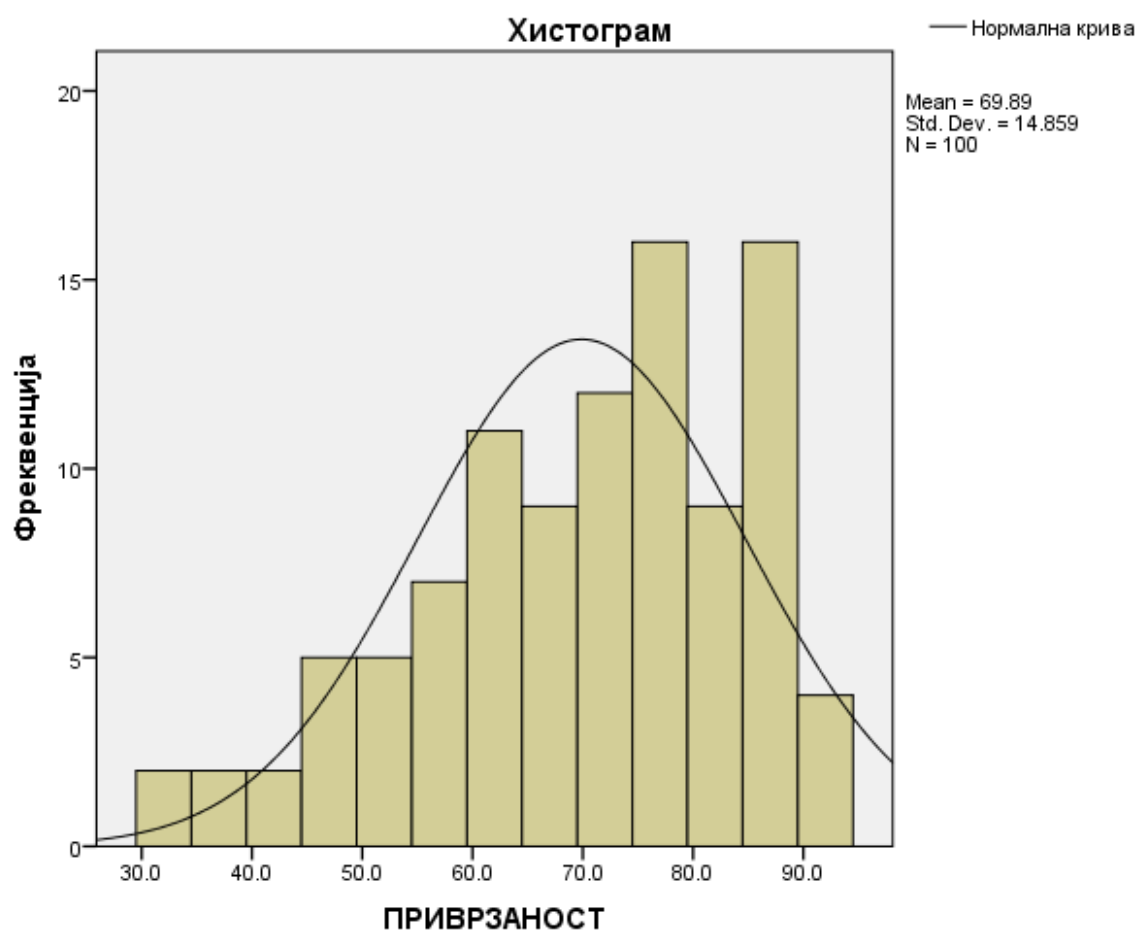


График бр.1: Дистрибуција на скорови за критериумот

Според Шапиро-Вилк тестот ($p < .05$), (кој е посоодветен за интерпретација во овој случај бидејќи во истражувањето има мал број на испитаници) и визуалната анализа на хистограмот, скоровите за критериумот организациска приврзаност не се нормално дистрибуирани, со скјунес од $-.613$ ($SE = .241$) и куртосис од $-.290$ ($SE = .478$).

Поради тоа, варијаблата – критериум вештачки беше дихотомизирана на две категории – висок степен на организациска приврзаност (скорови над медијаната) и низок степен на организациска приврзаност (скорови под медијаната). Така, во двете групи има речиси еднаков број испитаници - едната група, со низок степен на организациска приврзаност има 51 испитаник, а во другата група, со висок степен на организациска приврзаност има 49 испитаници.

Имајќи во предвид дека во истражувањето критериумот е дихотомизирана варијабла, а предикторите се континуирани и дека сакаме да ја провериме предиктивната моќ на димензиите на организациската правда која ја даваат на моделот, а потоа контролирајќи ги полот и степенот на образование на испитаниците, за тестирање на хипотезата користена е бинарна логистичка хиерархиска регресија.

Во првиот блок од моделот беа ставени степенот на образование и полот.

Табела 6: Резултати за блок 1 од регресивниот модел

	Chi-square	df	Sig.
Чекор	3.97	2	.13
Блок	3.97	2	.13
Модел	3.97	2	.13

Споредувајќи го овој предиктивен модел со нулта модел, односно со модел во кој не се ставени предиктори, резултатите покажаа дека овој предиктивен модел не е статистички значаен, односно нема подобрување на предиктивната моќ во споредба со нулта моделот - $Chi-Square=3.97$, $df=2$; $p>0.05$.

Понатаму, вредноста на R^2 од Негелкерке тестот (Nagelkerke R Square) изнесува 0.052, што значи дека 5.2% од варијансата во критериумот се објаснува со степенот на образование и полот.

Табела 7: Класификација на испитаниците според степенот на орг.приврзаност со вклучени степен на образование и пол

Добиени		Предвидени		
		Приврзаност		Процент
		Ниска	Висока	
Приврзаност	Ниска	21	29	42.0
	Висока	14	36	72.0
Вкупно				57.0

Според класификационата табела, може да видиме дека 21 испитаник е класифициран со низок степен на организациска приврзаност и навистина се со низок степен на организациска приврзаност, додека за 29 е добиено дека се со ниска организациска приврзаност а моделот ги предвидел како со висок степен на организациска приврзаност. 36 испитаници се точно класифицирани со висок степен на организациска приврзаност а 14 се погрешно класифицирани. Процентуално, 42% од испитаниците се точно класифицирани во групата со ниска организациска приврзаност, а 72% се точно класифицирани во групата со висока организациска приврзаност. Вкупно, 57% од 100 испитаници моделот точно ги класифицирал.

Понатаму, како втор блок во моделот е додадена дистрибутивната правда како предиктор од интерес на истражувањето.

Табела 8: Резултати за блок 2 од регресивниот модел

	Chi-square	df	Sig.
Чекор	42.50	1	.00
Блок	42.50	1	.00
Модел	46.47	3	.00

Од табела 8 може да видиме дека дистрибутивната правда како предиктор придонесува за подобрување на моделот, што го прави овој блок статистички значаен $Chi-Square=42.50$, $df=1$; $p=0.00$ $p<0.01$. Значи, овој блок објаснува дел од варијансата која претходните предиктори неможеа да ја објаснат (unique variance). Додавајќи го овој предиктор, предиктивната моќ на моделот генерално, се зголеми и овој модел е значајно подобар од претходниот - $Chi-Square=46.47$, $df=3$; $p<0.01$.

Споредбено со вредноста на R^2 од Негелкерке тестот за претходниот модел, сега таа изнесува 0.496, што значи дека 49.6% од варијансата во организациската приврзаност се објаснува со додавање на дистрибутивната правда.

Табела 9: Класификација на испитаниците според степенот на орг. приврзаност со вклучена дистрибутивна правда

Добиени		Предвидени		
		Приврзаност		Процент
		Ниска	Висока	
Приврзаност	Ниска	36	14	72.0
	Висока	11	39	78.0
Вкупно				75.0

Класификационата табела дава информација колку од испитаниците се точно/погрешно класифицирани. 36 од испитаниците со низок степен на организациска приврзаност и 39 од испитаниците со висок степен на организациска приврзаност, се точно класифицирани. Останатите се класифицирани како испитаници со висок степен на организациска приврзаност а реално се со низок, и обратно. Меѓутоа, може да се забележи дека во овој модел помал е бројот на погрешно класифицирани случаи во споредба со претходниот. Исто така, поголем е и процентот на точно предвидени случаи споредбено со претходниот – 72% се точно класифицирани во групата со ниска организациска приврзаност, а 78% се точно класифицирани во групата со висока организациска приврзаност. Генерално, целиот модел точно класифицирал 75% од испитаниците, што е подобрување за разлика од претходните 57% точно предвидени.

Во третиот блок од моделот е додадена процедуралната правда.

Табела 10 ни овозможува да видиме дали има значаен придонес додавањето на овој предиктор во блокот, и дали блокот има значајно влијание врз целиот регресивен модел.

Табела 10: Резултати за блок 3 од регресивниот модел

	Chi-square	df	Sig.
Чекор	4.93	1	.02
Блок	4.93	1	.02
Модел	51.41	4	.00

Блокот којшто е формиран со овој предиктор е статистички значен - *Chi-Square*=4.93, *df*=1; $p<0.05$. Додавајќи го овој блок во моделот, предиктивната моќ повторно се зголеми и овој модел е значајно подобар од претходните - *Chi-Square*=51.41, *df*=4; $p<0.01$.

R^2 од Негелкерке тестот за овој модел сега таа изнесува 0.536, што значи дека 53.6% од варијансата во организациската приврзаност се објаснува со додавање на процедуралната правда.

Табела 11: Класификација на испитаниците според степенот на орг.приврзаност со вклучена процедурална правда

Добиени		Предвидени		
		Приврзаност		Процент
		Ниска	Висока	
Приврзаност	Ниска	38	12	76.0
	Висока	12	38	76.0
Вкупно				76.0

Според табела 11, 38 од испитаниците со ниска организациска приврзаност се точно класифицирани, а 12 од испитаниците со ниска организациска приврзаност се погрешно класифицирани како со висока организациска приврзаност. 38 од испитаниците се точно класифицирани со висока организациска приврзаност, а 12 се погрешно класифицирани во групата висока организациска приврзаност, а се со ниска организациска приврзаност. Процентот на точно класифицирани со ниска организациска приврзаност е 76%, а исто толку и на точно класифицирани со висока организациска приврзаност. Вкупно моделот точно класифицирал 76% од испитаниците.

Ако ја споредиме оваа класификациска табела со претходните класификациски табели (табела 7 и табела 9), ќе забележиме подобрување на точно класифицирани во групите, иако со додавање на предикторот процедурална правда се забележува само благо подобрување на точно класифицирани испитаници ($76\% > 75\% > 57\%$).

Во последниот блок од регресивната анализа, односно во четвртиот блок додадена е третата димензија на организациската правда – интеракциска правда.

Табела 12: Резултати за блок 4 од регресивниот модел

	Chi-square	df	Sig.
Чекор	6.80	1	.00
Блок	6.80	1	.00
Модел	58.21	5	.00

Додавајќи ја интеракциската правда како предиктор во моделот, може да се види дека е статистички значајна, односно $Chi-Square=6.80$, $df=1$; $p<0.01$. Додавајќи го овој блок во моделот како целина, предиктивната моќ повторно се зголеми и овој модел е значајно подобар од претходните - $Chi-Square=58.21$, $df=4$; $p<0.01$.

Вредноста на R^2 од Негелкерке тестот за овој модел сега изнесува 0.588, што значи дека 58.8% од варијансата во организациската приврзаност се објаснува со додавање на интеракциската правда.

Табела 13: Класификација на испитаниците според степенот на орг.приврзаност со вклучена интеракциска правда

Добиени		Предвидени		
		Приврзаност		Процент
		Ниска	Висока	
Приврзаност	Ниска	38	12	76.0
	Висока	12	38	76.0
Вкупно				76.0

Што се однесува до процентот на точно класифицирани испитаници со додавање на предикторот интеракциска правда, нема подобрување во споредба со претходниот додаден предиктор, односно процедуралната правда. Процентот на

точно класифицирани изнесува 76, исто како и во предходната добиена класификација на испитаниците.

Табела 14: Резултати добиени со регресивна анализа за предикторите во истражувањето

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% интервали на сиг. EXP(B)	
							Lower	Upper
Образование(1)	-.85	.61	1.92	1	.16	.42	.127	1.424
Пол(1)	-1.71	.65	6.96	1	.00	.18	.050	.643
Дистрибутивна	.15	.07	4.20	1	.04	1.16	1.007	1.358
Процедурална	-.05	.10	.29	1	.58	.94	.777	1.153
Интеракциска	.15	.06	5.43	1	.02	1.16	1.025	1.328
Константа	-8.07	1.93	17.43	1	.00	.00		

Ова табела ни овозможува да го видиме влијанието на секој од предикторите индивидуално врз критериумот, контролирајќи ги другите предиктори. Како сет од предиктори, степенот на образование и полот, не се значајни, но контролирајќи ги сите други предиктори, полот е значаен. Полот и степенот на образование немаат значајно заемно дејство врз критериумот, по поединечно полот е значаен, како што може да се види и од табела 14.

Знаејќи дека полот е кодиран со 1 – мажи и 2-жени, и дека предвидувањето што статистичката програма SPSS го дава е за членство во групата висок степен на организациска приврзаност, резултатите би значеле дека за членови од групата машки регрутери е 0.18 пати помалку веројатно дека ќе имаат висок степен на организациска приврзаност, држејќи ги другите варијабли константни - $Wald=6.96$; $p<0.01$; $Exp(B)= 0.18$ (95% CI .050 -.643).

Дистрибутивната правда е исто така значаен предиктор - $Wald=4.20$; $p<0.05$; $Exp(B)= 1.16$ (95% CI 1.007-1.358). Значи, кога мерките на предикторот дистрибутивна правда би се зголемиле за една единица, а притоа држејќи ги останатите предиктори константни, постои 1.16 пати поголема веројатност дека регрутерите во групата ќе имаат висока организациска приврзаност.

Според табела 14 процедуралната правда не е значаен предиктор во моделот - $Wald=0.29$; $p>0.05$; $Exp(B) = 0.94$ (95% CI .777-1.153).

Интеракциската правда е значаен предиктор во овој модел, односно $Wald=5.43$; $p<0.05$; $Exp(B) = 1.16$ (95% CI 1.025-1.328), значи кога мерките на овој предиктор би се зголемиле за една единица, притоа држејќи ги другите предиктори константни, постои 1.16 пати поголема веројатност дека регрутерите ќе имаат висока организациска приврзаност.

Сумирани резултатите од погоре наведените и проанализирани тестирања се следни: бинарно-логистичката (хиерархиска) регресија покажа дека степенот на образование, полот, перцепциите за дистрибутивна, за процедурална правда и за интеракциска правда заедно објаснуваат 58.8% од варијансата на организациската приврзаност кај регрутерите.

*Поединечно, доколку се спореди колку проценти секој од предикторите сам по себе објаснува од варијансата во критериумот (*unique variance*), се добива дека најголем процент од варијансата во критериумот е објаснета со перцепцијата за дистрибутивна правда (44.4%), потоа со перцепцијата за интеракциска правда (5.2%) па перцепцијата за процедурална правда – (4%), а најмал дел од варијансата во критериумот (вкупно 5.2%) објаснуваат заедно степенот на образование и полот.*

Моделот, со вклучени сите предиктори, предвидува 76% точно класифицирани испитаници.

Значи, доколку се вратиме на истражувачката хипотеза и ја споредиме со добиените резултати може да заклучиме дека дистрибутивната правда е подобар предиктор од процедуралната и интеракциската правда, а интеракциската правда е подобар предиктор од процедуралната правда. Димензиите на организациската правда се подобри предиктори од степенот на образование и полот.

Врз основа на погоре наведените резултати и нивната интерпретација, *истражувачката хипотезата делумно се потврдува.*

ДИСКУСИЈА

Ова истражување се обидува да даде одговор на прашањето дали перцепцијата за организациска правда е значаен предиктор на организациската приврзаност кај регрутерите. Поконкретно, дали димензиите на организациската правда – дистрибутивна правда, процедурална правда и интеракциска правда се подобри предиктори од демографските карактеристики на испитаниците како степен на образование и пол.

Во првиот чекор од регресивниот модел (табела 6) беа ставени степенот на образование и полот, во вториот чекор од регресивниот модел (табела 8) беше додадена дистрибутивната правда, во третиот чекор беше додадена процедуралната правда (табела 10) и во последниот чекор од моделот (табела 12) беше додадена интеракциската правда, односно предикторите кои се од интерес за истражувањето. Сукцесивното додавање на предикторите овозможи да се видат, односно споредат промените во организациската приврзаност кај испитаниците кои ги предизвикуваат, и кој предиктор објаснува поголем дел од варијансата во критериумот.

Резултатите во ова истражување, тие покажаа и дистрибутивната и интеракциската правда се значајни предиктори на организациската приврзаност кај регрутерите. Значи, генерално кажано, врз основа на тоа колку регрутерите сметаат дека се третирани праведно во организацијата во која што работат, може да предвидиме дали ќе бидат приврзани на организацијата или не, односно дали ќе имаат висок или низок степен на организациска приврзаност. Кога станува збор пак, за степенот на образование, тој не е значаен предиктор на организациската приврзаност кај регрутерите. Но, интересно е да се напомене дека кога се разгледуваат степенот на образование и полот заедно, како прв чекор од моделот, односно како варијабли кои се контролирани, двете заедно, односно нивното заедничко дејство нема значаен придонес (табела 6), но кога се анализираат индивидуално сите варијабли во истражувањето, полот се покажа како статистички значаен (табела 14), односно мажите регрутери е помалку веројатно дека ќе имаат висок степен на организациска приврзаност, за разлика од жените,

држејќи ги сите други предиктори вклучени во истражувањето константни. Значи, овие резултати во однос на полот се во спротивност од добиените резултати во истражувањето на Иазичиоглу и Топалоглу (Yazicioglu & Topaloglu, 2009), каде што добиле дека полот нема ефект врз организациската приврзаност и со истражувањето на Ли и Фарх (Lee & Farh, 1999), каде што исто така се добило дека полот нема ефект врз исходи како организациска приврзаност. Единствено резултатите кои се однесуваат на полот се во согласност со погоре опишаните лични карактеристики кои ги наведуваат Матеи и Зајак (Mateau & Zajac, 1990), како фактор во развивање на нивото на организациска приврзаност на индивидуата. Во однос на полот, тие велат дека мажите се помалку приврзани на организацијата, како што е и добиено во истражувањето. Меѓутоа, треба да се напомене неизедначеноста на испитаниците во однос на полот во ова истражување, во кое што има повеќе жени, отколку мажи (61:39). Кога би имал ист број на машки и женски регрутери во истражувањето, или повеќе мажи од жени, можеби резултатите во однос на полот би биле поинакви. Како и да е, врската помеѓу перцепциите за правда, организациската приврзаност и полот се покомплексни отколку што изгледа, бидејќи мажите и жените имаат различни гледишта за правда и различно реагираат на неправда. Мажите и жените поинаку го спроведуваат правилото за правда во смисла на еднаквост – жените се обидуваат да ја одржат групната благосостојба, а мажите ги штитат своите интереси (Leventhal & Lane, 1970, според Denise Jepsen & John Rodwell, 2007). За степенот на образование пак, тие (Mateau & Zajac, 1990) наведуваат дека вработените со повисок степен на образование се помалку лојални, но тоа не се потврди и во ова истражување. Вработените со висок степен на образование имаат повеќе можности за нови работни искуства, но и очекуваат напредок и развој во кариерата. Како едно од можните објаснувања за незначајноста на образованието при предвидување на приврзаноста кај регрутерите е дека тие (можеби) работат во такви организации кои им овозможуваат професионален развој и унапредување, иако се разбира ова треба да се провери дополнително емпириски, земајќи ја во предвид организациската структура и култура, како и стилот на раководење.

Резултатите се во принцип, во согласност со наодите од погоре опишаното истражување на Бакш, Кумар и Рани (Bakhsh, Kumar & Rani, 2009), во коешто со регресивна анализа добиле дека и дистрибутивната и процедуралната правда се знајачни предиктори и објаснуваат дополнителна варијанса во критериумот, над контролните варијабли, со тоа што во ова истражување процедуралната правда не се покажа како значаен предиктор, туку само дистрибутивната и интеракциската правда. Спротивно на хипотезата во ова истражување, односно дека дистрибутивната правда е поголем предиктор на организациската приврзаност од процедуралната правда, се добило во истражувањето на Заман и сор. (Zaman et. al, 2010). Резултатите од нивното истражување се слични на резултатите од ова истражување – дистрибутивната правда таму објаснувала поголем процент од варијансата во критериумот, како и во овој труд (30%, а овде 44.4%), а процедуралната правда помал дел од варијансата во критериумот (24% во нивното истражување, а 4% во ова истражување). Исто така и во истражувањето на Раза и сор. (Raza et. Al, 2013), дистрибутивната правда објаснувала нешто поголем процент од варијансата во организациската приврзаност, а процедуралната помал.

Тргнувајќи од тврдењето дека процедуралната правда е поголем предиктор на организациски исходи како приврзаност (Dean B. McFarlin & Paul D. Sweeney, 1992), во таа насока беше и поставена истражувачката хипотеза. Ова тврдење се покажало точно во истражувањето на Пону и Чуах (Ponnu & Chuah, 2010) и во истражувањето на Роберт Фолгер и Мери А. Коновски (Robert Folger и Mary A. Konovsky, 1989) во коешто се добило дека поголем процент од варијансата во критериумот е објаснета од процедуралната правда за разлика од дистрибутивната правда. Спротивни наоди се добиени во ова истражување. Како и да е, во сите погоре наведени емпириски истражувања се добило дека организациската правда е значаен предиктор на организациската приврзаност, единствено неконзистентност постои во прашањето кој е поголем или подобар предиктор односно компонента на организациската правда.

Како што се доби во ова истражување, дистрибутивната правда е подобар предиктор на организациската приврзаност од процедуралната и интеракциската

правда, но што во пракса би значело тоа за регрутерите и за нивните менаџери?

Ако дистрибутивната правда се однесува на (како што ја дефинира Гринберг (Greenberg, 1990)), перцепцијата на вработените за тоа дали организациските ресурси/награди се еднакво дистрибуирани односно распределени помеѓу вработените, тоа би значело дека регрутерите се повеќе сензитивни на тоа го дали добиваат она што го очекуваат. Тие не се загрижени толку многу за тоа на кој начин, со која процедура е дојдено до конкретна распределба на наградите или ресурсите меѓу нив, туку повеќе се грижат за крајниот резултат, односно исход. И судејќи првенствено според тоа дали тоа што го добиваат го перцепираат за фер, коректно односно праведно, би одлучиле дали би продолжиле да работат во истата организација или би покажале мала лојалност. Па така, согласно и добиените резултати, процедуралната правда не е значаен предиктор, но дистрибутивната и интеракциската се значајни. Надополнувајќи ја дефиницијата за дистрибутивна правда, Џавадеин (Javadein, 2008) наведува дека дистрибутивната правда не е ограничена само на праведност за плата, туку вклучува широк сет на организациски исходи како унапредувања, награди, казни, привилегии и евалуации. Процедурална правда пак, дефинирана од Морман (Moorman, 1991) претставува перцепцијата на вработените за праведност на процесот или процедурата со кој/а се распределуваат ресурсите/наградите помеѓу нив. Тоа го претставува нејзиниот формален аспект, а колку е праведен односот помеѓу оној кој ги носи одлуките и оној кој е директно засегнат од тие одлуки се однесува на нејзиниот социјален аспект (интеракциска правда). Значи, регрутерите не се засегнати во ист степен од праведноста во процесот и односот на претпоставениот, колку што се засегнати, како што е кажано погоре, од праведноста на тоа што го добиваат, иако секако дека им се важни и двата аспекти, бидејќи резултатите покажаа дека и двете димензии на организациска правда (дистрибутивна и интеракциска) се значајни предиктори но во различна мера.

Знаејќи ги овие информации, менаџерите би требало да внимаваат на тоа дали нивните вработени сметаат дека земаат соодветна плата за нивниот труд и дали сите регрутери имаат еднакви привилегии или бенефиции, и каков однос имаат

кон нив. Тие исто така треба да ги земат во предвид и реакциите кои може да се јават доколку дистрибутивната правда како најголем предиктор за приврзаност на нивните вработени се прекриши. Како што наведуваат авторите Гринберг и Алџ (Greenberg & Alge, 1998; според Jie Guo Mccardle, 1998) нееднаквата распределба на исходот предизвикува перцепција за неправда, која предизвикува вработените не само да изразат незадоволство поради кршењето на нормите за дистрибутивна правда, туку исто така реагираат на некој начин - директно (на пр., крадење) или симболично (на пр. личен напад) (според Заман и сор., 2012). Исто така и прекршувањето на процедуралната и интеракциската правда, како што е погоре објаснато подетално, може да доведат до пониска перформанса, кражба и ниско ниво на организациска приврзаност (Cropanzano & Greenberg, 1997; Folger & Skarlicki, 1998; според Jie Guo Mccardle, 1998), гнев и морален напад (Bies, 1987). Менаџерите најдобро знаат како ова девијантно однесување може да се одрази врз работењето и општата слика за организацијата. Но, знаејќи што најмногу ја предвидува приврзаноста на нивните вработени, може да превземат активни мерки за да не дојде до вакви реакции, како на пример некои од активностите или практиките кои ги препорачуваат Старнес и Трухон (Starnes & Truhon, 2006), наведени во делот за предуслови и тенденции за развивање на организациска приврзаност.

Според теоријата за праведност на Адамс (1965), вработените, во случајот регрутерите прават споредба на нивните влогови (inputs) со крајните исходи (outputs), притоа споредувајќи се со другите регрутери, односно нивните колеги. Според ова теорија, доколку регрутерите сметаат дека вложуваат повеќе, а добиваат помалку, значи доколку нема соодветен сооднос, настанува неправедност. На пример, регрутерите магистри, или регрутерите со повеќе искуство добиваат иста плата со регрутерите дипломирани и со помалку искуство. Едните вложуваат повисок степен на образование од другите и повеќе искуство, а сите добиваат исто. Ова е практичен пример за дефиницијата на терминот „фер“, која се темели на поимот за *еднаквост* – секој член на организацијата добива еднакво, без разлика на вложеното.

Што се однесува до културните разлики кои може да се јават при испитување на организациската правда и организациската приврзаност, од големо значење би било за менџерите да имаат во предвид дали вработените во нивната организација живеат или доаѓаат од индивидуалистичко или колективистичко општество. Македонија се смета за колективистичко општество, во кое најчесто спаѓаат традиционални земји и земји во развој, но не може да се генерализира бидејќи, на пример, Јапонија е доста развиена земја а сепак спаѓа во групата колективистички општества. Но, како и да е, имајќи во предвид дека Македонија е колективистичка земја, можеби и не е изненадувачки зошто дистрибутивната правда се покажа како најголем предиктор на организациската приврзаност. Имено, како што е погоре подетално објаснето, поединецот се дефинира себеси преку групата на која и припаѓа, па не е неразбирливо зошто регрутерите би се споредувале со нивните колеги и би анализираше кој колку добил во споредба со нив и дали таа дистрибуција е праведна. Доколку би биле свртени кон самите себе, нивните колеги не би биле референтни би правење на такви споредби. Во колективистички општества како нашето, имајќи го во предвид начинот на воспитување и социјализација, преферирање на сигурност, а помалку ризик, организациската приврзаност е нешто што би се очекувало од вработните, што се разбира е спротивно од карактеристиките на индивидуалистичките општества во кои организациската приврзаност не е приоритет (Lorraine Caplan, 2012).

Можеби Тејлор (Taylor, 2009) е во право кога вели дека правдата е базична човекова потреба, имајќи предвид дека секој вработен сака да биде третиран како личност која заслужува почит и достоинство. Интеракциската правда се покажа како значаен предиктор во ова истражување, објаснувајќи дополнителни 5,2% од варијансата во критериумот односно во приврзаноста на регрутерите. Интеракциската правда се покажа како подобар предиктор дури и од процедуралната правда. Значи регрутерите го ставаат праведниот однос, односот со почитување еден кон друг, пред процедурите. Интеракциската правда се покажала значајна и во истражувањето на Декорди и сор. (Dehkordi, et Al., 2013) според кои интеракциската правда може да ја предвиди организациската приврзаност. Понатаму, во погоре опишаното истражување на Сомажех и сор.

(Somaayah et Al., 2013) добиле дека интеракциската правда како фактор сам објаснувал 42% од промената во организациската приврзаност што ја прави значајна при објаснување на организациската приврзаност.

Дали националните разлики во организациската приврзаност се резултат на културата или тие разлики всушност се должат на економските или личносните разлики испитувале Гелад и Гилберт (Gelade & Gilbert, 2006). Па, во таа насока, зборувајќи за општество како нашето, а доколку го прошириме опсегот на анализа, земајќи ги во предвид општата економската состојба на државата и стапката на невработеност, се потставува прашањето дали долгото работно искуство во една иста организација е индикатор на висок степен на организациска приврзаност или немање избор за промена. Како илустрација, според Државниот завод за статистика (2018) 27,57% од активноста население е невработено. Моментално има вкупно 8 331 слободно место (за сите дејности и региони во Македонија) а 206 748 невработени. Доколку „приврзаноста,, за една организација е резултат на ограниченост во изборот за ново работно место во друга организација и нови можности за напредок во кариерата, тогаш во никој случај неможеме да кажеме дека станува збор за организациска приврзаност онака како што е дефинирана во овој труд.

Резултатите од истражувањето може да бидат интересни, посебно за менаџерите на outsourcing компаниите во Македонија, чијшто вработени го сочинуваат поголемиот дел од примерокот. Така, тие може да добијат слика што за регрутерите во нашето општество е поважно, дали праведноста на дистрибуцијата на исходите од вложениот труд и праведност во интерперсоналните односи или праведноста на формалниот од процесот со кој е дојдено до конкретната дистрибуција на исходите. Врз основа на тоа, може да ги обликуваат своите политики и да ја придобијат приврзаноста на нивните вработени.

Иако во овој труд се истражува како перцепциите на регрутерите за организациска правда може да влијаат врз нивната организациска приврзаност, не треба да се занемари дека и самите регрутери може да бидат перцепирани како фактор кој влијае врз праведноста при регрутирањето на нови кадри. Ова ја вклучува и

другата страна, односно кандидатите со кои секојдневно се во контакт регрутерите. Како што велат Андерсон и сор. (Anderson et al., 2001; според Rothmann & Cooper, 2008) апликантите ги гледаат регрутерите како персонификација на организацијата која го врши регрутирањето, па каков впечаток ќе добијат тие за праведноста на процесот, и општо за организацијата зависи и од самите регрутери.

Недостатоци на истражувањето

Методолошки гледано, истражувањето има неколку недостатоци, меѓу кои нерепрезентативен примерок. Примерокот не ги задоволува строгите барања за случаен избор на испитаниците, освен тој е релативно мал ($N=100$). Тоа понатаму би значело дека резултатите кои се добиени не може да се генерализираат на цела популација, туку би важеле само за примерокот на кој е спроведено истражувањето.

Во теоријата нема експлицитен консензус помеѓу експертите во оваа област за концептуализација, односно дефинирање на конструктот организациска правда – некои истражувачи ја земаат како дводимензионален конструкт, некои како тридимензионален, а некои како четиридимензионален конструкт, а таквата неконзистентност не дава јасна насока како да се операционализира и мери конструктот. Недостаток на консензус за димензиите на организациската правда меѓу истражувачите во литературата предизвикува диверзитет во скалите кои се развиваат за мерење на организациската правда (Gürbüz & Mert, 2007).

Психометриски гледано, тестовите кои се користени во истражувањето за мерење на перцепцијата за организациска правда и организациска приврзаност не се стандардизирани за македонска популација. Прашалникот за организациска правда мери *перцепција на вработените за организациска правда*, а не објективни показатели за праведноста на работното место. Тоа би значело дека прашалникот е подложен на субјективна интерпретација. Па така, на пример тврдењето „Сметам дека висината на мојата плата е коректна,, е лично мислење на

регрутерот дали е соодветно платен за неговата работа, што дури и да зема плата чијашто висина е пресметана врз основа на некои објективни показатели за пресметка на плата, немора да значи дека нема да има дискрепанца помеѓу реалноста и очекувањата.

Врз резултатите од истражувањето, свое влијание може да имаат и некои фактори кои не можело да се предвидат односно контролираат, кои не се случуваат преку целата година но во моментот на прибирање на податоците биле актуелни. На пример: зголемен обем на работа пред годишниот одмор, дополнително административно оптеретување на регрутерите, моментални недоразбирања помеѓу колегите и колеги и претпоставен, нови можности за промена на работното место и слично. Сето ова може да влијае врз крајниот скор на тестовите на испитаникот.

Во крајна линија, и покрај сите преземени активности за заштита на приватноста на испитаниците, а во отсуство на информации за организациската клима, култура и вредности на организациите во коишто работат регрутерите, истражувачот не може да тврди целосно дека фидбекот од испитаниците е потполно искрен и ја рефлектира реалната слика за организацијата во којашто работат испитаниците.

Сугестии за натамошни истражувања

Прашањето за организациската приврзаност и организациската правда е доста комплексно. Досегашните истражувања се чини дека на површина ги истакнале недостатоците кои обезбедуваат основа за идни истражувања, кои би требало да ги дадат одговорите на некои сеуште неодговорени истражувачки прашања. Во пракса (сеуште) нема идеален модел кој би можел целосно да ја предвиди приврзаноста на вработените, но подобрувања во предикциите секогаш се можни. Поради тоа, понатамошни истражувања во ова поле се неопходни.

Најпрво, потребно е обезбедување на концептуална рамка која ќе овозможи поголема или целосна согласност помеѓу истражувачите, дали организациската

правда ќе се мери како дводимензионален, тридимензионален или четиридимензионален конструкт. Така би се намалиле варијациите при мерење на овој конструкт од различни автори, и би се добила поголема валидност и релијабилност на резултатите. Посебно треба да се истражува интеракциската правда бидејќи како што велат Колквит и сор. (Colquitt et Al., 2001; според Mathur & Umari, 2013) тоа е концепт кој сеуште се актуелизира и потребна е поголема емпириска евиденција за истиот. Како и да е, социјалниот аспект од процедуралната правда, односно интеракциската правда во никој случај не треба да се замери бидејќи, можеби вработените се најсензитивни на тоа дали некој ги третира со достоинство и почит.

Новите перспективи во полето на истражување на организациската правда се надополнети со два нови конструкти – временска и спацијална правда (Godin, според Usmani & Jamal, 2013), кои несомнено чекаат на поголема емпириска потврда преку истражувачката практика.

Организациската приврзаност, полот и степенот на образование објаснуваат само дел од варијансата која се јавува во организациската приврзаност кај регрутерите, па потребно е да се утврдат и други можни предиктори кои би можеле да влијаат врз степенот на организациска приврзаност. Лонгитудинални истражувања во ова поле би биле од корист, како би можеле да тврдиме дека резултатите не ја одразуваат моменталната, можеби минлива состојба, туку се константна слика за овие конструкти на оваа популација. Освен тоа, со лонгитудинално истражување би можело да се утврдат и нови предиктори кои би можело да се јават низ годините и да се увидат разликите.

Бидејќи резултатите од ова истражување се однесуваат само на конкретниот примерок, потребни се и други истражувања на вработени од други сектори, други занимања за да може да се прават споредби помеѓу нив. Доколку следните истражувања би биле на репрезентативен национален примерок, резултатите би можеле соодветно да се генерализираат. Имајќи во предвид дека интернационалните бизниси се повеќе се актуелизираат, потребни се крос-

културни истражувања за да се увидат културните и социо-економски разлики во однос на организациската приврзаност и правда.

Следните истражувања би требало да стават поголем акцент на испитување на корелацијата помеѓу организациските вредности, организациската клима и култура и организациската приврзаност. Во таа насока, следните истражувања би можеле да тргнат од прашањето дали на пример, доколку лојалноста е вредност која се цени многу во одредена организација, и доколку вработените во таа организација се социјализираат во таа насока, дали тоа би резултирало со поголема организациска приврзаност од вработените.

Потребно е и дополнително истражување на некои личностни карактеристики/вредности на оние од кои најчесто зависи дистрибуцијата на крајните исходи, односно на оние кои носат одлуки или менаџерите. На пример, дали правдата како лична вредност или работната етика може да биде корелирана со не/праведност при процесот на носење на одлуки и дистрибуција на крајните исходи. Професионалната етичност е посебно поле кое може да отвори многу прашања и да се доведе во корелација со сложен концепт како што е организациската правда.

ЗАКЛУЧОК

Организациската приврзаност претставува идентификација и инволвираност на индивидуата во одредена организација, а се карактеризира со силно верување и прифаќање на организациските цели и вредности и силна желба да се задржи членството во организацијата. Организациската правда пак претставува перцепција на вработените за фер и еднаква распределба на наградите/регурсите (дистрибутивна правда), перцепција за праведност на процесот или процедурата со кој/а се распределуваат ресурсите/наградите помеѓу вработените (процедурална правда) и перцепција за квалитетот на интерперсоналниот однос помеѓу вработените и претпоставениот (интеракциска правда).

Ставајќи го овој мултимензионален конструкт, односно неговите димензии во улога на предиктори, организациската правда општо, се покажа како значаен предиктор на организациската приврзаност на регрутерите, што значи дека многу е поверојатно вработениот кој има висок степен на перцепција на организациска правда да биде повеќе приврзан на организацијата. Дистрибутивната правда, односно перцепцијата дека секој го добива она што го заслужува е најголем предиктор на организациската приврзаност кај регрутерите вклучени во ова истражување.

Треба да се има на ум дека сите вработени, без разлика за која компанија работат, заслужуваат околина во која ќе бидат третираны со почит и достоинство. Денес, модерните организации очекуваат нивните вработени да покажат иницијатива, проактивност, соработка, лична одговорност, високо квалитетна перформанса и висок степен на приврзаност на организацијата, обидувајќи се целите на организацијата да ги претворат во лични цели на вработените. Па затоа, како што вели Улрих (Ulrich, според Schaufeli, 2008) „...тие (организациите) немаат друг избор, освен да се обидат да го вклучат не само телото, туку и умот и душата на секој вработен,,.

ЛИТЕРАТУРА

- Allameh, S., & Rostami, N. (2014). Survey Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Management Academy* 2 (3), 1-8.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4 (9), 145-154.
- Caplan, L. (2012). Discuss cultural differences in job satisfaction and organizational commitment. Преземено на 12 мај од eNotes.com
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational Justice. S.W.J Kozlowski (Ed.). *The Oxford University of Organizational Psychology*, 1, 526-547. New York, NY: Oxford University Press.
- Chen, H. (2009). A Comparative Study of Organisational Commitment of Bank Employees in Ireland and China, извештај презентираан на Academy of International Business Conference, Santiago USA.
- Cropanzano, R. & Chen, P.Y. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice. *Group & Organization Management*, 27 (3), 324-351. DOI: 10.1177/1059601102027003002
- Daniel P. Skarlicki, (2001). Cros-cultural perspectives of organizational justice. *International Journal of Conflict Management*, 12 (4), 292-294, doi.org/10.1108/eb022859
- Dehkordi, F.R., Mohammadi, S., & Yektayar, M. (2013). Relationship of organizational justice and organizational commitment of the staff in general directorate of youth

- and sports in Chahar Mahal Va Bakhtiari Province. *European Journal of Experimental Biology*, 3 (3), 696-700.
- Demirel, Y., & Yücel, I. (2013). The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: A Study on Automotive Industry. *International Journal of Social Sciences*, 11 (3), 26-37.
- Државен завод за статистика – Пазар на труд (бр. 2.1.18.22). (2018). *Активно население во Република Македонија - Резултати од Анкетата за работна сила, прво тримесечје од 2018 година*. Подигнато на 27 јули 2018, од www.stat.gov.mk
- Државен завод за статистика – Пазар на труд (бр. 2.1.18.20). (2018). *Слободни работни места, прво тримесечје 2018 година*. Подигнато на 27 јули 2018, од www.stat.gov.mk
- Gelade, G.A., & Gilbert, P. (2006). National differences in Organizational Commitment - Effect of Economy, Product of Personality, or Consequence of Culture? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37 (5), 542-556. DOI: 10.1177/0022022106290477
- Ghosh, S., & Swamy, D.R. (2014). A Literature Review on Organizational Commitment – A Comprehensive Summary. *Int. Journal of Engineering Research and Applications*, 4(12), 4-14.
- Greenberg, J., & Colquitt, J.A. (2005). *Handbook of Organizational Justice*. USA, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Hassan, A. (2002). Organizational Justice as a determinant of Organizational Commitment and Intention to Leave. *Asian Academy of Management Journal*, 7 (2), 55-66.
- Gürbüz, S., & Mert, I. S. (2007). Validity and Reliability Testing of Organizational Justice Scale: An Empirical Study in a Public Organization. *TODAIÉ's Review of Public Administration*, 3 (3), 137-162.

- Jeewon, Ch., Kessler, Stacey, R. (2008). Employees' distributive justice perceptions and organizational citizenship behaviors: a social exchange perspective. *International Academy of Business and Economics*, (8). Преземено од: <http://www.freepatentsonline.com/article/Review-BusinessResearch/190699959.html> на 20.02.2018
- Jepsen, Denise M. and Rodwell, John (2007). Gender differences in organizational justice predicting the key employee outcomes of organizational commitment, job satisfaction and turnover intention, Извештај презентира на *ANZAM 2007: Managing our intellectual and social capital, 21st ANZAM 2007 Conference*, [ANZAM], Sydney, N.S.W.
- Kalay, F. (2016). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey. *International Journal of Human Resource Studies*, 6 (1), 1-20.
- Mahrani, S.W., Kamaluddin, M., Takdir S.D., & Ansir. (2015). Organizational Justice and Organizational Commitment. *International Journal of Science and Research*, 4 (3), 627-632.
- Mathur, Sh., & Umari, P. (2013). Organizational Justice and Organizational Citizenship - Behavior among Store Executives. *Human Resource Management Research*, 3(4), 124-149. DOI: 10.5923/j.hrmr.20130304.02
- Министерство за информатичко општество и администрација. (2014). *Стандарди за управување со човечки ресурси (второ ревидирано издание)*. Подигнато на 1 јуни, од mioa.gov.mk
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14, 224-247.
- Orlowska, A. (2011). The mediating effect of psychological empowerment, perception of organizational justice and human capital on the relationship between the employees' perception of HR practices and Organizational Citizenship Behaviors. Необјавен магистерски труд, Tilburg University.

- Ponnu, C.H., & Chuah, C.C. (2010). Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2676-2692.
- Rafei-Dehkordi, F., Mohammadi, S., & Yektayar, M. (2013). Relationship of organizational justice and organizational commitment of the staff in general directorate of youth and sports in Chahar Mahal Va Bakhtiari Province. *European Journal of Experimental Biology*, 3(3), 696-700.
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan M.F., & Qurashi, F. (2016). Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(S3), 188-196.
- Raza, K., Rana, N.A., Qadir, M., & Rana, M.A. (2013). Relationship between Distributive, Procedural Justice and Organizational Commitment: An Empirical Analysis on Public Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16 (6), 878-883. DOI: 10.5829/idosi.mejsr.2013.16.06.11853
- Robert & Konovsky, (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130. doi: 10.2307/256422
- Rothmann, I., & Cooper, C. L. (2008). *Organizational and Work Psychology*. London: Hodder Education
- Saddam, A.K., & Mansor, N.N. (2015). The Role of Recruitment and Selection Practices in the Organizational Performance of Iraqi Oil and Gas Sector: A Brief Literature Review. *Review of European Studies*, 7 (11), 348-358. doi:10.5539/res.v7n11p348
- Schaufeli, B.W., Bakker, B.A., Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. doi: 10.1177/0013164405282471

- Sezgin, M., & Ağar, C.C. (2012). Impact of Affective Organizational and Occupational Commitment on Job Satisfaction: PR Specialists in Metropolitan Municipalities. *International Journal of Business and Commerce*, 2 (2), 21-35.
- Службен весник на РМ (бр.158). (2010). *Закон за работните односи (пречистен текст)*. Подигнато на 3 мај 2018, од <http://www.pravo.org.mk>
- Somayyeh, K.A., Mohsen, H., & Zahed, B. (2013). *Studying the relation between organizational justice and organizational commitment among the librarians of Khouzeestan province ministry of science academic libraries*. European Online Journal of Natural and Social Sciences, 2 (3), 444-451.
- Starnes, B.J., & Truhon, S.A. (2006). *A Primer on Organizational Commitment*. Milwaukee, WI: American Society for Quality.
- Tayyab, S. (2007). An Empirical Assessment of Organizational Commitment Measures. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 22, 1-21.
- Taylor, A. J. W. (2009). Psychology at the Cutting Edge: An invited article. Justice as a Basic Human Need. *New Zealand Journal of Psychology* 38, (2), 5-10.
- Tzinera, A., Feleab, M., & Vasiliu, C. (2015). Relating ethical climate, organizational justice perceptions, and leader-member exchange (LMX) in Romanian organizations. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 51-57.
- Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2, (1), 351-383.
- Yazicioglu, I., & Topaloglu, I.G. (2009). The Relationship between Organizational Justice and Commitment: A Case Study in Accommodation Establishments. *İşletme Araştırmaları Dergisi - Journal of Business Research*, 1(1), 3-16.
- Zaman, G., Ali, N., & Ali, N. (2012). Impact of Organizational Justice on Employees Outcomes: An Empirical Evidence. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 3 (1), 44-53.

Прилог 1 - Прашалник за мерење на организациска приврзаност (Мовдеј, Стерс и Портер, 1979)

Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) (Mowday, Steers and Porter, 1979)

		Воопшто не се согласувам	Не се согласувам	Делумно не се согласувам	Ниту се согласувам не се согласувам	Делумо се согласувам	Се согласувам	Целосно се согласувам
1	Би вложил/а многу напор, повеќе од она што вообичаено се очекува, со цел да помогнам оваа организација да биде успешна.	1	2	3	4	5	6	7
2	Им зборувам на моите пријатели за организацијата во којашто работам дека е одлична компанија за работа.	1	2	3	4	5	6	7
3	Чувствувам малку лојалност кон оваа организација.	1	2	3	4	5	6	7
4	Би прифатил/а речиси било каков вид на работна задача, само да продолжам да работам за оваа организација.	1	2	3	4	5	6	7
5	Согледувам дека моите вредности и организациските вредности се многу слични.	1	2	3	4	5	6	7
6	Со гордост им кажувам на другите дека сум дел од оваа организација.	1	2	3	4	5	6	7
7	Би можел/а да работам за друга организација исто толку добро, се додека работата е слична.	1	2	3	4	5	6	7
8	Оваа организација навистина го буди најдоброто во мене, во смисла на	1	2	3	4	5	6	7

	работна перформанса.							
9	Потребно е само малку промена во сегашните околности за да ме натера да ја напуштам оваа организација.	1	2	3	4	5	6	7
10	Многу ми е мило што ја избрав оваа организација за работа, покрај другите што ги имав во предвид кога се вработив овде.	1	2	3	4	5	6	7
11	Нема што многу да се добие со приврзување кон оваа организација.	1	2	3	4	5	6	7
12	Често, тешко ми е да се согласам со политиките на оваа организација што се однесуваат на нејзините вработени.	1	2	3	4	5	6	7
13	Навистина се грижам за „судбината,, на оваа организација.	1	2	3	4	5	6	7
14	За мене оваа е најдобрата од сите можни компании за која би работел/а.	1	2	3	4	5	6	7
15	Одлуката да работам за оваа организација беше грешка од моја страна.	1	2	3	4	5	6	7

Прилог 2 - Прашалник за мерење на перцепција на организациска правда
(Ниехоф и Морман, 1993)

Organizational justice perception Questionnaire (Niehoff & Moorman, 1993)

		Воопшто не се согласувам	Не се согласувам	Делумно не се согласувам	Ниту се согласувам, ниту не се согласувам	Делумно се согласувам	Се согласувам	Целосно се согласувам
1	Рапоредот за работа ми е праведен.	1	2	3	4	5	6	7
2	Сметам дека висината на мојата плата е коректна.	1	2	3	4	5	6	7
3	Сметам дека мојата работна оптовареност е правична.	1	2	3	4	5	6	7
4	Генерално, наградите кои ги добивам се праведни.	1	2	3	4	5	6	7
5	Сметам дека моите работни обврски се праведни.	1	2	3	4	5	6	7
6	Мојот менаџер се грижи сите дилеми на вработените да бидат слушнати пред да се донесат одлуки.	1	2	3	4	5	6	7
7	За да донесе одлука, мојот менаџер собира точни и комплетни	1	2	3	4	5	6	7

	информации.							
8	Мојот менаџер ги разјаснува одлуките и дава дополнителни информации кога вработените ги бараат.	1	2	3	4	5	6	7
9	Сите одлуки околу работата се применуваат константно помеѓу засегнатите вработени.	1	2	3	4	5	6	7
10	На вработените им е дозволено да ги изменат или да се пожалат за одлуките донесени од менаџерот.	1	2	3	4	5	6	7
11	Кога се донесени одлуки за мојата работа, менаџерот ме третира со љубезност и обзирност.	1	2	3	4	5	6	7
12	Кога се донесени одлуки за мојата работа, менаџерот ме третира со почит и достоинство.	1	2	3	4	5	6	7
13	Кога се донесени одлуки за мојата работа, мојот менаџер е сензитивен кон моите лични потреби.	1	2	3	4	5	6	7
14	Кога се донесени одлуки за мојата работа, менаџерот се спогодува	1	2	3	4	5	6	7

	со мене на чесен начин.							
15	Кога се донесени одлуки за мојата работа, мојот менаџерот покажува грижа за моите права како вработен.	1	2	3	4	5	6	7
16	Во врска со одлуките донесени за мојата работа, мојот менаџер дискутира за импликациите на истите со мене.	1	2	3	4	5	6	7
17	Мојот менаџер ми дава соодветни оправдувања за одлуките направени за мојата работа.	1	2	3		5	6	7
18	Кога се донесени одлуки за мојата работа, менаџерот ми дава објаснувања кои имаат смисла за мене.	1	2	3	4	5	6	7
19	Мојот менаџер ми ги објаснува многу јасно сите одлуки направени за мојата работа.	1	2	3	4	5	6	7

Прилог 3 – Порака за контактирање на испитаниците

Здраво (име на рецепиентот на пораката),

Моментално спроведувам истражување за магистерската теза, за коешто ми требаат испитаници –вработени во recruitment/HR дејност. Доколку имате десетина минути отворете го линкот подолу кадешто може да го најдете прашалникот и одговорете на сите прашања такашто ќе изберете еден број за секое од тврдењата. Целта е да се види како го перцепирате Вашето моментално работно место.

Сакам да нагласам дека одговарањето е АНОНИМНО и доброволно, без последици по Вашето работно место, затоа Ве молам одговорете што е можно поискрено. Во истражувањето ќе бидат вклучени и испитаници од други компании, што значи ова не е студија на случај, туку општо истражување. Ова исто така значи дека податоците НЕМА да се обработуваат поединчно за секој испитаник, туку ќе бидат прикажани групно. Податоците ќе ми бидат достапни само мене, а по обработка на истите, резултатите (сумирани од сите испитаници заедно) ќе бидат презентирани како емпириско истражување.

И покрај ова, доколку сметате дека Вашата приватност ќе биде загрозена и/или доколку се сомневате во етичноста при обработка на податоците, имате целосно право да се откажете од одговарањето на прашањата.

Ви благодарам на соработката.

Поздрав,

Виктор