

Otpornost zaposlenika u procesu organizacijske integracije: (ne)materijalne nagrade i medijacijska uloga organizacijske pravednosti

Ana Jakopec

Filozofski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Lorenza Jägera 9, 31000 Osijek

Sažetak: Cilj je ovoga rada bio empirijski provjeriti konceptualni model osnaživanja otpornosti zaposlenika tijekom postintegracijske faze procesa organizacijske integracije (Khan i sur., 2020), koji pretpostavlja medijacijsku ulogu različitih vrsta pravednosti u odnosu između (ne)materijalnih nagrada i otpornosti zaposlenika. Ovim se istraživanjem na uzorku od $N = 991$ zaposlenika snažnim metodološkim pristupom prikupljanja podataka u dvije vremenske točke ciljalo zahvatiti složene međuodnose navedenih konstrukata ne samo u postintegracijskoj fazi već i u periodu između predintegracijske i integracijske faze procesa organizacijske integracije te time omogućiti promatranje dinamike razvoja međuodnosa promatranih konstrukata prilikom prilagođavanja jednoj od najzahtjevnijih vrsta organizacijske promjene – organizacijskoj integraciji. Rezultati su pokazali da dinamiku razvoja procesa organizacijske integracije odražavaju značajno drukčiji međuodnosi promatranih konstrukata u postintegracijskoj fazi, a u odnosu na (pred)integracijsku fazu. U skladu s konceptualnim modelom, nematerijalne su se nagrade (u odnosu na materijalne) tijekom postintegracijske faze procesa organizacijske integracije uistinu pokazale snažnijim i značajnijim pozitivnim prediktorom otpornosti zaposlenika, dok su u (pred)integracijskoj fazi dvije vrste nagrada imale istu važnost u objašnjavanju otpornosti zaposlenika. U (pred)integracijskoj fazi distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost podjednako su snažni medijatore odnosa između (ne)materijalnih nagrada i otpornosti zaposlenika, dok je u postintegracijskoj fazi distributivna pravednost uvjerljivo najsnažniji pozitivni medijator odnosa između (ne)materijalnih nagrada i otpornosti zaposlenika. Upravo zbog toga što velik broj organizacijskih integracija učestalo propada, razumijevanje uloge i međuodnosa sustava nagrađivanja, pravednosti i otpornosti zaposlenika te načina na koje ti konstrukti funkcioniraju u različitim fazama organizacijske integracije, može prilagođavanje ovome procesu učiniti manje destruktivnim pa stoga nalazi ovoga istraživanja imaju važne praktične implikacije.

Glavne riječi: otpornost zaposlenika, (ne)materijalne nagrade, organizacijska pravednost, organizacijska integracija, spajanja i preuzimanja

UVOD

Brojne organizacije prolaze kroz procese organizacijske promjene, poput organizacijskih integracija – spajanja i preuzimanja (engl. *mergers and acquisitions* – *M&A*) kako bi se uspješno prilagodile dinamičnim promjenama okruženja u kojemu posluju, kontinuirano se obnavljajući i mijenjajući u nastojanju zadržavanja vlastite konkurentnosti i inovativnosti. Spajanja i preuzimanja uobičajene su razvojne strategije koje organizacije koriste kako bi se probile na nova tržišta, osnažile konkurentne prednosti ili pak stekle vrijedne resurse poput novih tehnologija, tržišnih lokacija ili ljudi (Calipha i sur., 2010). Spajanje ili preuzimanje ne započinje se očekivanjem da će sve ostati isto. Tipično, riječ je o promjeni – u vrijednostima organizacije, konkurentskoj situaciji, rukovodstvu ili zahtjevu – koja dovodi do preuzimanja (King i sur., 2004). Promjeni je također svojstveno povezivanje dviju prethodno nepovezanih organizacija, što utječe na organizacijsku strukturu – naime, već i samo objavljivanje preuzimanja dovodi do značajnih promjena u uključenim organizacijama, čak i prije negoli samo preuzimanje započne. Kao rezultat, organizacijska je promjena u podlozi svih aspekata aktivnosti spajanja i preuzimanja (King i sur., 2019).

Tijekom takvih organizacijskih promjena, prilikom kojih se organizacija suočava s rastućom neizvjesnošću i snažnim izazovima koji zahtijevaju fleksibilnost i prilagodbu u njihovu razrješavanju, presudno je osigurati okruženje koje će osnažiti otpornost zaposlenika (Tarba i sur., 2019). Otpornost zaposlenika definira se kao pozitivno prilagođavanje kontekstima koje karakteriziraju nepovoljne okolnosti, a često se konceptualizira kao *emocionalna otpornost* – sposobnost uspješnog suočavanja s nepredvidivim faktorima vanjskih promjena koji odražavaju specifične emocionalne kapacitete (Sameroff i Rosenblum, 2006) i *pona-*

šajna otpornost – sposobnost zadržavanja ili razvijanja poželjnih obrazaca ponašanja u promjenjivim okolnostima (Luthar i sur., 2000). Brojni pristupi i višestruki organizacijski faktori imaju potencijal razviti otpornost zaposlenika.

Khan i sur. (2020) razvili su konceptualni model osnaživanja otpornosti zaposlenika tijekom postintegracijske faze procesa organizacijske integracije. Navedeni autori tvrde kako uspješnost postintegracijske faze procesa organizacijske integracije ovisi upravo o otpornosti zaposlenika, koja pak ovisi o samoj učinkovitosti sustava nagrađivanja, ali i percepcijama različitih aspekata pravednosti koji su u podlozi sustava nagrađivanja. Konceptualni model Khana i sur. (2020) naglašava ključnu ulogu materijalnih i nematerijalnih nagrada te percepcije različitih aspekata pravednosti njihove raspodjele u razvijanju otpornosti zaposlenika tijekom postintegracijske faze procesa organizacijske integracije.

Preciznije, autori smatraju da će materijalne nagrade (primjerice, stimulacije, bonusi, pogodnosti te plaćeni dopust) i nematerijalne nagrade (primjerice, mogućnost napredovanja i razvoja karijere, pohvale i priznanja) koje se dodjeljuju zaposlenicima tijekom postintegracijske faze procesa organizacijske integracije značajno doprinosti razvoju otpornosti zaposlenika. Naime, prilikom procesa organizacijske integracije zaposlenici često doživljavaju osjećaj izoliranosti, ostaju bez bliskih suradnika te mogu doživjeti smanjenje plaće i pogodnosti koje su imali priliku uživati u organizaciji prije procesa organizacijske integracije (Seo i Hill, 2005). Učinkovit materijalni i nematerijalni sustav nagrađivanja i stimuliranja zaposlenika pokazao se ključnim faktorom privlačenja i zadržavanja zaposlenika prilikom organizacijske integracije (Schuler i Jackson, 2001).

Sustav (ne)materijalnog nagrađivanja zaposlenici mogu promatrati i doživljavati na

različite načine, o čemu će nadalje ovisiti njihovi osjećaji, razmišljanja, ali i ponašanja koja će itekako utjecati na uspješnost organizacijske integracije. Naime, rastući broj nalaza istraživanja naglašava važnost organizacijske pravednosti – zaposlenikove percepcije pravednosti u organizaciji s pripadajućim kognitivnim, emocionalnim i ponašajnim reakcijama (Greenberg, 1987) prilikom procesa organizacijske integracije. Kada se govori o događajima ili situacijama koje procjenjujemo (ne)pravednima, pokazalo se da ljudi načelno procjenjuju tri stvari (Jakopec, 2015): ishode (distributivna pravednost), procese donošenja odluka (proceduralna pravednost) te interpersonalni tretman (interakcijska pravednost). Prilikom procesa organizacijske integracije zaposlenikove percepcije pravednosti utjecat će na odnos između moći i otpora, otpornost zaposlenika, njihovu odanost (novoj) organizaciji, odgovorna organizacijska ponašanja, ali i namjere napuštanja (nove) organizacije (Jackson, 2019). Percepcije pravednosti ne utječu samo na psihološke ishode i ponašanja zaposlenika već i na cjelokupnu sinergiju realizacije organizacijske integracije (Bansal, 2019).

Kako je prethodno spomenuto, organizacije mogu upotrebljavati različite vrste (ne)materijalnih nagrada kako bi razvile otpornost zaposlenika tijekom postintegracijske faze organizacijske integracije. Uz formalne propise vezane uz sustav nagrađivanja, zaposlenici će bilo kakve promjene procjenjivati u sustavu nagrađivanja u terminima pravednosti (Bidwell i sur., 2013). U trenutku kada se zaposlenici suočavaju s rastućom neizvjesnošću i snažnim izazovima prilikom organizacijske integracije, visokostandardizirana i nefleksibilna struktura sustava nagrađivanja koja nije rezultat zajedničkog pregovaranja neće uvelike olakšati prihvaćanje takvih promjena. Spremnost organizacije da omogući zaposlenicima prostor za pregovaranje ili pak utjecaj na nagrade koje primaju dovest će do toga da

zaposlenici sustav (ne)materijalnog nagrađivanja doživljavaju pravednim, što bi posljedično moglo povećati razinu njihove otpornosti (Khan i sur, 2020).

Osnovni je cilj ovoga rada empirijski provjeriti konceptualni model Khana i sur. (2020), koji pretpostavlja medijacijsku ulogu različitih vrsta pravednosti u odnosu između (ne)materijalnih nagrada i otpornosti zaposlenika te time doprinijeti dubljem razumijevanju odnosa između tih konstrukata prilikom postintegracijske faze procesa organizacijske integracije.

Budući da je riječ o značajnoj organizacijskoj promjeni, koja je sama po sebi iznimno dinamična i izazovna, dodatni je doprinos ovoga rada u uvažavanju same dinamike njezina razvoja – kroz zahvaćanje složenih međudnosa navedenih konstrukata ne samo u postintegracijskoj fazi već i u periodu između predintegracijske i integracijske faze procesa organizacijske integracije – u daljnjem tekstu “(pred)integracijske faze”, snažnim metodološkim pristupom prikupljanja podataka u dvije vremenske točke. Navedeno omogućava promatranje dinamike razvoja složenog međudnosa (ne)materijalnog nagrađivanja, percepcija pravednosti i otpornosti zaposlenika prilikom prilagođavanja jednoj od najzahtjevnijih vrsta organizacijske promjene – organizacijskoj integraciji.

Sukladno konceptualnom modelu Khana i sur. (2020), pretpostavlja se da će materijalne i nematerijalne nagrade neposredno, ali i posredno – putem doživljaja distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti, pozitivno doprinositi razvoju otpornosti zaposlenika tijekom procesa organizacijske integracije.

Dodatno, sukladno predloženom konceptualnom modelu (Khan i sur, 2020), a s obzirom na to da materijalne nagrade nisu dostatne da bi “kupile” naporan rad i dugoročnu odanost (Erickson i Troy, 2008), pretpostavlja se da će nematerijalne nagrade tijekom

postintegracijske faze procesa organizacijske integracije imati snažniji (ili barem jednak) učinak na otpornost zaposlenika kao i materijalne nagrade.

METODA

Sudionici i postupak

Istraživanje je provedeno prilikom procesa integracije dviju organizacija koje posluju unutar privatnog, uslužnog sektora države članice Europske unije. Ova se organizacijska integracija odvila u obliku preuzimanja, tj. organizacijske akvizicije, s primarnim motivom porasta tržišnog udjela, odnosno tržišne moći. Prikupljanje podataka provedeno je prilikom pružanja savjetodavne usluge vođenja procesa organizacijske integracije, u dva vala (u razmaku od godinu i pol dana). Proces organizacijske integracije utjecao je na ukupno N = 1443 zaposlenika. Prvi se val prikupljanja podataka odvio između predintegracijske (*planiranje nove organizacijske strukture; zaposlenici su bili uključeni u proces planiranja kroz povjerenstva, seminare, radionice te forume unutar intraneta; uvođenje nove organizacijske strukture i novih uslužnih propisa*) i integracijske faze (*implementacija nove organizacijske strukture i integracija usluga; odvijanje ključnih promjena za zaposlenike – promjene glede opisa radnih mjesta, rukovoditelja, oblikovanja novih timova, implementacije novog sustava mjerenja i praćenja radne uspješnosti te s time povezanog (ne)materijalnog nagrađivanja*). Prvi je val prikupljanja podataka započeo otprilike tri mjeseca nakon početka predintegracijske faze (preciznije, nakon izražavanja namjere preuzimanja organizacije predlaganjem kupoprodajnog ugovora), a trajao je ukupno pet mjeseci. Prvi je val prikupljanja podataka u potpunosti završen tijekom integracijske faze, a netom prije implementacije novog su-

stava mjerenja i praćenja radne uspješnosti te s time povezanog (ne)materijalnog nagrađivanja. Drugi se val prikupljanja podataka odvio u postintegracijskoj fazi (*ključne su promjene već implementirane, nastavljaju se manje značajne promjene i prilagodba poslovanja na hijerarhijski nižim organizacijskim strukturama – planiranje, testiranje, implementacija, evaluacija te, po potrebi, korekcija novih modela poslovanja*), osamnaest mjeseci nakon završetka prvog vala prikupljanja podataka, odnosno dvadeset mjeseci nakon formalne integracije.

U prvom je valu istraživanja (T1) sudjelovalo ukupno N = 1247 zaposlenika, a u drugom (T2) ukupno N = 1024 zaposlenika. Od toga broja, ukupno su N = 33 zaposlenika isključena iz daljnjih analiza, od čega ukupno N = 12 zaposlenika na ključnim rukovodećim funkcijama, a ukupno N = 21 predalo je nepažljivo ispunjen upitnik. Naime, unutar upitnika nalazila se kontrolna čestica *Ukupno gledajući, zadovoljan/na sam uključenošću u ovaj proces organizacijske promjene. (Molim Vas, nemojte odgovarati na ovo pitanje)*. Sudionici koji su (unatoč uputi) procijenili tu česticu isključeni su iz daljnjih analiza pa tako konačan uzorak sudionika čini ukupno N = 991 zaposlenik. Mjereno u T1, prosječan je zaposlenik imao 41,5 godinu te između 9 i 11 godina radnog iskustva u trenutnoj organizaciji. Većina je sudionika bila muškoga spola (62%) i srednje (59%), odnosno barem prvostupničke (41%) stručne spreme.

Sudjelovanje u prikupljanju podataka bilo je dobrovoljno te je vođeno i nadzirano od strane savjetodavnoga tima. Podaci su prikupljeni pomoću metode "papir-olovka" i to prilikom provedbe seminara/radionica. Rukovodeći kadar nije bio prisutan prilikom prikupljanja podataka od strane zaposlenika na nerukovodećim pozicijama – podaci su se prikupljali prilikom seminara/radionica koje su se odvijale odvojeno, ovisno o hijerarhijskoj poziciji zaposlenika. Sudionicima je naglašeno

da su podaci u potpunosti povjerljivi, da će pristup njima imati isključivo članovi savjetodavnog tima te da će se podaci prikazivati na zajedničkoj razini, u svrhu praćenja uspješnosti savjetodavnoga procesa prilikom pružanja savjetodavnih usluga vođenja procesa organizacijske integracije. Zaposlenicima su prezentirani rezultati provedenoga istraživanja (dva i pol mjeseca nakon drugoga vala istraživanja) te se o njima raspravljalo putem fokus-grupa. Na temelju sklopljenog ugovora organizacija je pristala na prikupljanje podataka i njihovo korištenje u razvojne, ali i istraživačke svrhe. Prilikom prikupljanja podataka mjerene su i druge organizacijski relevantne varijable koje nisu uključene u ovo istraživanje.

Instrumenti

U svrhu provjere postavljenih hipoteza sudionici su procjenjivali niz tvrdnji vezanih uz dostupnost različitih vrsta (ne)materijalnih nagrada, njihov doživljaj različitih aspekata organizacijske pravednosti te razinu njihove otpornosti.

Zaposlenici su procjenjivali *dostupnost različitih vrsta (ne)materijalnih nagrada* pomoću tvrdnji koje se odnose na različite vrste materijalnih i nematerijalnih nagrada koje se mogu koristiti u svrhu zadržavanja zaposlenika (Balkin i Gomez-Mejia, 1990; Gerhart i Milko-vich, 1990; Kanungo i Mendonca, 1988). Od 27 vrsta ponuđenih materijalnih i nematerijalnih nagrada, organizacija (koja je bila inicijator organizacijske integracije) je odabrala ukupno 12 vrsta (ne)materijalnih nagrada za koje je već razvila i implementirala paletu i sustav dodjeljivanja ili barem iskazala spremnost na to. Za svaku su tvrdnju zaposlenici na skali odgovora od sedam stupnjeva procjenjivali opseg dodjeljivanja pojedine vrste (ne)materijalnih nagrada (od 1 = *uopće se ne nudi* do 7 = *nudi se u velikoj mjeri*). Rezultati konfirmatorne faktorske analize potvrdili su dvofaktorsku

strukturu ove mjere. Indeksi slaganja upućuju na zadovoljavajuće slaganje pretpostavljenog modela s podacima ($\chi^2 = 244,03$, $df = 53$, $p < 0,001$; NC = 4,6; SRMR = 0,04; CFI = 0,95; GFI = 0,96; PGFI = 0,65; NFI = 0,93; TLI = 0,93; RMSEA = 0,06). Faktorska zasićenja pojedinih indikatora pripadajućim latentnim konstruktima statistički su značajna ($p < 0,01$) te se kreću u rasponu od 0,45 do 0,86. Prvi se faktor sastoji od različitih vrsta *materijalnih nagrada*: 1) plaće i naknade; 2) stimulacije vezane uz radnu uspješnost; 3) bonusa; 4) podjele dobiti; 5) udjela u dionicama; 6) paleta materijalnih pogodnosti prema vlastitom izboru – službeni automobil, službeni mobilni telefon, sistematski i zdravstveni pregledi, vrtić za djecu; dok se drugi faktor sastoji od različitih vrsta *nematerijalnih nagrada*: 1) fleksibilno radno vrijeme; 2) slobodni dani; 3) pohvale i priznanja; 4) paleta iskustvenih nagrada prema vlastitom izboru – SPA&WELLNESS dan, članarina u fitness klubu, pretplate za kazalište i kino, plaćeno jedrenje; 5) mogućnost mentoriranja; 6) “Dinner 1on1” – plaćena večera s članom Uprave. Ukupni se rezultat izražava kao prosječna vrijednost procjena svih tvrdnji zasićenih pojedinim faktorom, pri čemu viši rezultati upućuju na veći stupanj dostupnosti materijalnih, odnosno nematerijalnih nagrada. Pouzdanost upitnika mjerena je koeficijentom unutarnje konzistencije Cronbach α , koji za faktor materijalnih nagrada iznosi 0,77, a nematerijalnih nagrada 0,82. Iz razloga što dva dobivena faktora dotiču različite vrste nagrađivanja, u daljnjim se analizama koriste oba aspekta nagrađivanja – materijalne i nematerijalne nagrade.

U svrhu procjene doživljaja različitih aspekata (distributivne, proceduralne i interakcijske) pravednosti organizacije korištena je *Skala organizacijske pravednosti* (Jakopec i Sušan, 2014). Distributivna pravednost organizacije mjerena je pomoću pet čestica koje se odnose na procjenu pravednosti ishoda

(prvenstveno nagrađivanja i mogućnosti napredovanja) s obzirom na različita ulaganja pojedinca (iskustvo, trud, radna uspješnost, kvaliteta odrađenog posla) i karakteristike samog posla (radni stresori, specifični zahtjevi radne uloge). Ukupno je pet čestica namijenjeno mjerenju proceduralne pravednosti organizacije, a one su vezane uz dosljednost, nepristranost, točnost i razjašnjavanje metoda i postupaka korištenih prilikom procesa donošenja organizacijskih odluka te davanje povratne informacije o kvaliteti rada. Čestice interakcijske pravednosti, njih ukupno pet, odnose se na komunikacijski aspekt interpersonalnih odnosa, odnosno na percipiranu kvalitetu načina na koji se s ljudima u organizaciji postupa (primjereno, iskreno i otvoreno, s poštovanjem i uvažavanjem), ali i s njihovim osjećajima. Zaposlenici su čestice procjenjivali na skali Likertova tipa od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem*. Ukupni se rezultat izražava kao prosječna vrijednost procjena svih čestica na pojedinoj subskali, pri čemu viši rezultati upućuju na veći stupanj doživljene (distributivne, proceduralne i interakcijske) pravednosti organizacije. Pouzdanost skale mjerena je koeficijentom unutarnje konzistencije Cronbach α , koji za dimenziju distributivne pravednosti organizacije iznosi 0,89, za dimenziju proceduralne pravednosti organizacije 0,81, a za dimenziju interakcijske pravednosti organizacije 0,84.

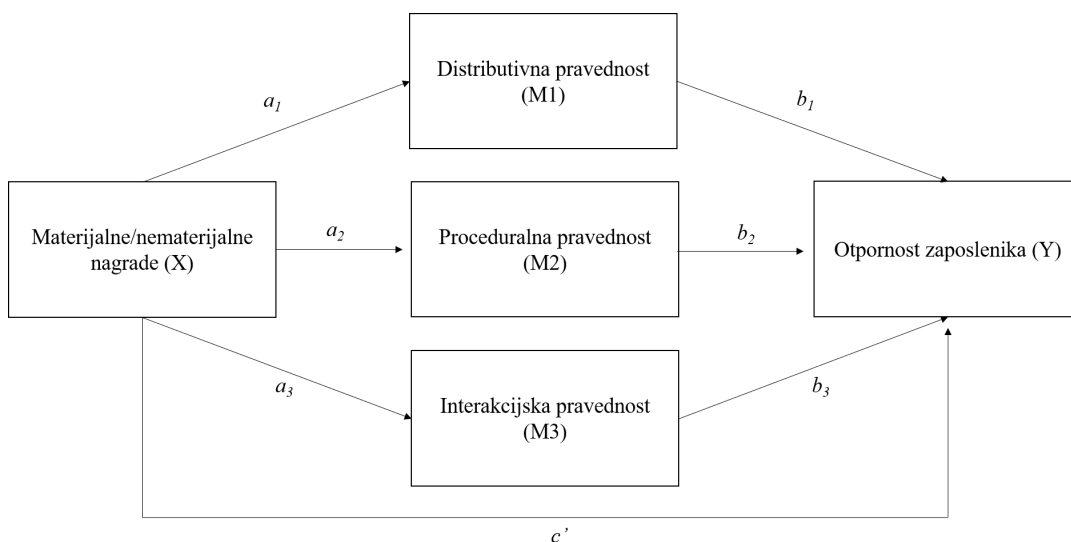
Konačno, otpornost zaposlenika mjerena je *Skalom otpornosti zaposlenika (Employee Resilience Scale – EmpRes, Näswall i sur., 2015)*, koja zahvaća ponašanja zaposlenika. Naime, smatra se da podupiruće, učenju orijentirano i poticajno okruženje omogućava zaposlenicima ponašati se na otporan način. Skala se sastoji od ukupno devet čestica (*Učinkovito surađujem s drugima kako bih se nosio s neočekivanim izazovima na poslu, Obraćam se rukovoditeljima kad mi treba njihova podrška, Učim iz pogrešaka na poslu te unapređujem*

način na koji obavljam svoj posao). Zaposlenici procjenjuju koliko se često upuštaju u ponašanja koja karakteriziraju otpornost na skali odgovora od sedam stupnjeva (od 1 = *nikad* do 7 = *uvijek*). Ukupni se rezultat izražava kao prosječna vrijednost procjena svih čestica, pri čemu viši rezultati upućuju na veću razinu njihove otpornosti. Pouzdanost skale mjerena je koeficijentom unutarnje konzistencije Cronbach α , koji iznosi 0,92.

Analiza podataka

Deskriptivni pokazatelji i interkorelacije mjerenih varijabli dobiveni su pomoću paketa IBM SPSS Statistics 25. Nadalje, provedene su po dvije višestruke medijacijske analize s tri paralelna medijatora za svaku točku mjerenja (ukupno četiri višestruke medijacijske analize). Pritom je korišten PROCESS (3.0) makro za SPSS (model četiri), koji je razvio Hayes (2018). PROCESS makro temelji se na metodi najmanjih kvadrata i pruža procjene različitih medijacijskih modela te procjene direktnih, indirektnih i ukupnih efekata te standardne regresijske statističke podatke (Hayes, 2018). Statistički dijagram pretpostavljenog modela prikazan je na Slici 1.

U skladu s preporukama (Hayes, 2018), kod rezultata su prikazani nestandardizirani regresijski koeficijenti (*B*) medijacijskih analiza, koji olakšavaju interpretaciju varijacije u kriterijskoj varijabli koja se može pripisati svakom prediktoru na način koji omogućuje lakšu međusobnu usporedbu iz različitih istraživanja koja upotrebljavaju iste mjerne postupke. Procjena značajnosti medijacijskih efekata putem PROCESSA makro temelji se na centilnom samouzorkovanju (engl. *bootstrapping*). Za razliku od pristupa koji se temelje na normalnosti distribucije, metoda samouzorkovanja ne polazi od pretpostavke o izgledu distribucije produkta *ab*. Intervali pouzdanosti dobiveni metodom samouzorkovanja u većoj



Slika 1. Statistički dijagram paralelnog višestrukog medijacijskog modela s tri medijatora

mjeri poštuj u nepravilnost distribucije produkta ab , zbog čega pružaju mogućnost preciznijeg zaključivanja, za razliku od pristupa koji se temelje na pretpostavci o normalnosti distribucije (Hayes, 2018).

REZULTATI

Deskriptivni pokazatelji i interkorelacije mjerenih varijabli

U postintegracijskoj fazi (T2), zaposlenici procjenjuju opseg dostupnosti materijalnih ($t(990) = 13,44; p < 0,001$), ali i nematerijalnih ($t(990) = 12,42; p < 0,001$) nagrada višim u odnosu na (pred)integracijsku fazu (T1). Također, u postintegracijskoj fazi (T2) zaposlenici proceduralni aspekt – dosljednost, nepristranost, točnost i razjašnjavanje metoda i postupaka korištenih prilikom procesa donošenja organizacijskih odluka te davanje povratne informacije o kvaliteti rada – procje-

njuju pravednijim ($t(990) = 5,32, p < 0,001$) u odnosu na (pred)integracijsku fazu (T1). U postintegracijskoj fazi (T2), pravednijim procjenjuju i komunikacijski aspekt interpersonalnih odnosa ($t(990) = 6,45, p < 0,001$), odnosno kvalitetu načina na koji se s ljudima i njihovim osjećajima u organizaciji postupa. Suprotno tomu, u postintegracijskoj fazi (T2) zabilježen je pad otpornosti zaposlenika ($t(990) = -18,07, p < 0,001$), ali i njihove percepcije pravednosti raspodjele ishoda – prvenstveno nagrađivanja i mogućnosti napredovanja – s obzirom na različita ulaganja pojedinca (iskustvo, trud, radna uspješnost, kvaliteta odrađenog posla) i karakteristike samog posla (radni stresori, specifični zahtjevi radne uloge) ($t(990) = -10,45, p < 0,001$).

Iz Tablice 1 može se vidjeti da je u prvoj točki mjerenja (T1), odnosno u (pred)integracijskoj fazi, otpornost zaposlenika značajno pozitivno povezana s dodjeljivanjem kako materijalnih tako i nematerijalnih nagrada. Otpornost zaposlenika značajno je pozitivno povezana i

Tablica 1. Deskriptivni pokazatelji i interkorelacije mjerenih varijabli

Varijabla	N	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. T1 Materijalne nagrade	991	3,87	0,91	—											
2. T1 Nematerijalne nagrade	991	4,13	0,84	0,40**	—										
3. T1 Distributivna pravednost	991	3,89	1,05	0,45**	0,31**	—									
4. T1 Proceduralna pravednost	991	3,49	0,89	0,43**	0,46**	0,48**	—								
5. T1 Interakcijska pravednost	991	3,77	0,79	0,46**	0,64**	0,49**	0,70**	—							
6. T1 Otpornost zaposlenika	991	3,23	1,02	0,24**	0,28**	0,36**	0,40**	0,40**	—						
7. T2 Materijalne nagrade	991	4,32	0,79	0,23**	0,23**	0,26**	0,23**	0,28**	0,12**	—					
8. T2 Nematerijalne nagrade	991	4,58	1,25	0,46**	0,48**	0,37**	0,49**	0,58**	0,31**	0,20**	—				
9. T2 Distributivna pravednost	991	3,60	0,92	0,35**	0,44**	0,62**	0,61**	0,65**	0,52**	0,27**	0,49**	—			
10. T2 Proceduralna pravednost	991	3,68	0,80	0,16**	0,18**	0,35**	0,17**	0,26**	0,22**	0,20**	0,25**	0,31**	—		
11. T2 Interakcijska pravednost	991	3,97	0,78	0,10**	0,21**	0,22**	0,25**	0,20**	0,19**	0,28**	0,11**	0,24**	0,09**	—	
12. T2 Otpornost zaposlenika	991	2,56	1,01	0,33**	0,36**	0,31**	0,50**	0,57**	0,35**	0,18**	0,50**	0,45**	0,11**	0,20**	—

Napomena. T1 = prva točka mjerenja, T2 = druga točka mjerenja, ** $p < 0,01$.

sa sve tri dimenzije pravednosti organizacije – distributivnom, proceduralnom i interakcijskom. Materijalne nagrade podjednako su snažno i značajno pozitivno povezane s percepcijom distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti. Nematerijalne su nagrade prvenstveno značajno pozitivno povezane s interakcijskom, ali i proceduralnom i distributivnom pravednošću organizacije. U drugoj točki mjerenja – postintegracijskoj fazi (T2) – značajnost korelacija ide u istome smjeru, premda se veličine učinaka u određenoj mjeri razlikuju. Naime, u T2 nematerijalne su nagrade u najvećoj mjeri značajno pozitivno povezane s distributivnom pravednošću, dok su u najmanjoj mjeri povezane s interakcijskom pravednošću organizacije. Materijalne su pak nagrade u T2 podjednako povezane s distributivnom i interakcijskom pravednošću, a u nešto manjoj mjeri i s proceduralnom pravednošću organizacije. U T2 otpornost zaposlenika u najvećoj je mjeri povezana upravo s nematerijalnim nagradama i distributivnom pravednošću organizacije.

Višestruke medijacijske analize

U Tablici 2 prikazane su višestruke medijacijske analize za prvu (T1) točku mjerenja, odnosno (pred)integracijsku fazu (materijalne i nematerijalne nagrade, distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost te otpornost zaposlenika).

Kako se može vidjeti iz Tablice 2, materijalnim nagradama u (pred)integracijskoj fazi objašnjeno je 20% distributivne, 18% proceduralne te 21% interakcijske pravednosti. Materijalne su nagrade značajan pozitivan prediktor distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti, što upućuje na to da zaposlenici kojima su u većoj mjeri dostupne materijalne nagrade organizacijske ishode, procedure i tretman istovremeno doživljavaju i pravednijima. Distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost nadalje značajno pozitivno predviđaju

otpornost zaposlenika. Materijalne nagrade, distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost objašnjavaju ukupno 21% varijance otpornosti zaposlenika. Od primarnog interesa za medijacijsku analizu jest procjena indirektnog učinka na temelju promatranja intervala pouzdanosti (IP). Naime, ako određeni interval ne obuhvaća nulu, može se s određenom sigurnošću tvrditi kako je promatrani indirektan učinak značajan. Kako je vidljivo iz Tablice 4, interval značajnosti indirektnog efekta materijalnih nagrada na otpornost zaposlenika koji se ostvaruje preko distributivne pravednosti, temeljen na metodi centilnog samouzorkovanja s 5000 paralelnih setova, ne obuhvaća nulu, što znači da je taj indirektan efekt statistički značajan i pozitivan. Također, interval značajnosti indirektnog efekta materijalnih nagrada na otpornost zaposlenika koji se ostvaruje preko proceduralne i interakcijske pravednosti također je statistički značajan. Direktan efekt materijalnih nagrada na otpornost zaposlenika (uz prisutnost triju medijatora) nije statistički značajan, što upućuje na potpunu medijaciju.

Nadalje, nematerijalnim je nagradama objašnjeno 10% distributivne, 21% proceduralne te 40% interakcijske pravednosti. Nematerijalne su nagrade značajan pozitivan prediktor distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti, što upućuje na to da zaposlenici kojima su u većoj mjeri dostupne nematerijalne nagrade organizacijske ishode, procedure i tretman također doživljavaju i pravednijima. Distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost i u ovome slučaju značajno pozitivno predviđaju otpornost zaposlenika. Nematerijalne nagrade, distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost također objašnjavaju ukupno 21% varijance otpornosti zaposlenika. Indirektan efekt nematerijalnih nagrada na otpornost zaposlenika koji se ostvaruje preko distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti pozitivan je i statistički značajan (Tablica 4).

Tablica 2. Višestruke medijacijske analize za prvu (T1) točku mjerenja (materijalne i nematerijalne nagrade, distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost i otpornost zaposlenika)

Prediktori	M1			M2			M3			Y		
	Distributivna pravednost (T1)			Proceduralna pravednost (T1)			Interakcijska pravednost (T1)			Otpornost zaposlenika (T1)		
	B	SE		B	SE		B	SE		B	SE	
X (T1 Materijalne nagrade)	a_1	0,51***	0,03	a_2	0,41***	0,03	a_3	0,40***	0,02	c'	-0,01	0,04
M1 (T1 Distributivna pravednost)		—	—		—	—		—	—	b_1	0,17***	0,03
M2 (T1 Proceduralna pravednost)		—	—		—	—		—	—	b_2	0,23***	0,05
M3 (T1 Interakcijska pravednost)		—	—		—	—		—	—	b_3	0,24***	0,05
Konstanta	iM_1	1,89***	0,13	iM_2	1,89***	0,11	iM_3	2,22***	0,10	iy	0,94***	0,16
		$R^2 = 0,20$			$R^2 = 0,18$			$R^2 = 0,21$			$R^2 = 0,21$	
		$F(1, 989) = 246,52$			$F(1, 989) = 219,42$			$F(1, 989) = 269,94$			$F(4, 986) = 66,69$	
		$p < 0,001$			$p < 0,001$			$p < 0,001$			$p < 0,001$	
X (T1 Nematerijalne nagrade)	a_1	0,39***	0,04	a_2	0,49***	0,03	a_3	0,60***	0,02	c'	0,03	0,04
M1 (T1 Distributivna pravednost)		—	—		—	—		—	—	b_1	0,17***	0,03
M2 (T1 Proceduralna pravednost)		—	—		—	—		—	—	b_2	0,22***	0,05
M3 (T1 Interakcijska pravednost)		—	—		—	—		—	—	b_3	0,21***	0,06
Konstanta	iM_1	2,27***	0,16	iM_2	1,48***	0,13	iM_3	1,28***	0,10	iy	0,86***	0,16
		$R^2 = 0,10$			$R^2 = 0,21$			$R^2 = 0,40$			$R^2 = 0,21$	
		$F(1, 989) = 105,94$			$F(1, 989) = 264,78$			$F(1, 989) = 670,98$			$F(4, 986) = 66,83$	
		$p < 0,001$			$p < 0,001$			$p < 0,001$			$p < 0,001$	

Napomena: B – nestandardizirani regresijski koeficijenti, * $p < 0,05$, *** $p < 0,001$, X = prediktor, M1 = prvi medijator, M2 = drugi medijator, M3 = treći medijator, Y = kriterij

Tablica 3. Višestruke medijacijske analize za drugu (T2) točku mjerenja (materijalne i nematerijalne nagrade, distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost i otpornost zaposlenika)

Prediktori	M1		M2		M3		Y	
	Distributivna pravednost (T2)		Proceduralna pravednost (T2)		Interakcijska pravednost (T2)		Otpornost zaposlenika (T2)	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
X (T2 Materijalne nagrade)	a_1	0,31***	a_2	0,20***	a_3	0,27***	c'	0,06
M1 (T2 Distributivna pravednost)	—	—	—	—	—	—	b_1	0,47***
M2 (T2 Proceduralna pravednost)	—	—	—	—	—	—	b_2	-0,05
M3 (T2 Interakcijska pravednost)	—	—	—	—	—	—	b_3	0,12**
Konstanta	iM_1	2,25***	iM_2	2,81***	iM_3	2,79***	iy	0,35
		$R^2 = 0,07$		$R^2 = 0,04$		$R^2 = 0,08$		$R^2 = 0,21$
		$F(1, 989) = 76,19$		$F(1, 989) = 40,68$		$F(1, 989) = 81,86$		$F(4, 986) = 66,76$
		$p < 0,001$		$p < 0,001$		$p < 0,001$		$p < 0,001$
X (T2 Nematerijalne nagrade)	a_1	0,36***	a_2	0,16***	a_3	0,07***	c'	0,30***
M1 (T2 Distributivna pravednost)	—	—	—	—	—	—	b_1	0,29***
M2 (T2 Proceduralna pravednost)	—	—	—	—	—	—	b_2	-0,09**
M3 (T2 Interakcijska pravednost)	—	—	—	—	—	—	b_3	0,13**
Konstanta	iM_1	1,96***	iM_2	2,97***	iM_3	3,65***	iy	-0,04
		$R^2 = 0,24$		$R^2 = 0,06$		$R^2 = 0,02$		$R^2 = 0,32$
		$F(1, 989) = 308,60$		$F(1, 989) = 63,15$		$F(1, 989) = 12,78$		$F(4, 986) = 113,82$
		$p < 0,001$		$p < 0,001$		$p < 0,001$		$p < 0,001$

Napomena. B – nestandardizirani regresijski koeficijenti, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$, X = prediktor, M1 = prvi medijator, M2 = drugi medijator, M3 = treći medijator, Y = kriterij

Direktan efekt nematerijalnih nagrada na otpornost zaposlenika (uz prisutnost triju medijatora) nije statistički značajan, što govori u prilog potpunoj medijaciji.

U Tablici 3 prikazane su višestruke medijacijske analize za drugu (T2) točku mjerenja, odnosno postintegracijsku fazu (materijalne i nematerijalne nagrade, distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost i otpornost zaposlenika).

Kako se može vidjeti iz Tablice 3, materijalnim nagradama objašnjena je značajno manja proporcija varijance distributivne (7%), proceduralne (4%) te interakcijske pravednosti (8%) u odnosu na prvo mjerenje (T1), odnosno (pred)integracijsku fazu. Materijalne su nagrade ponovno značajan pozitivan prediktor distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti, što upućuje na to da zaposlenici kojima su u većoj mjeri dostupne materijalne nagrade i u postintegracijskoj fazi organizacijske ishode, procedure i tretman istovremeno doživljavaju i pravednijima. Distributivna i interakcijska pravednost i nadalje značajno pozitivno predviđaju otpornost zaposlenika, što u postintegracijskoj fazi nije slučaj kada je riječ o proceduralnoj pravednosti. Materijalne nagrade, distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost i u postintegracijskoj fazi objašnjavaju ukupno 21% varijance otpornosti zaposlenika. Indirektan efekt materijalnih nagrada na otpornost zaposlenika koji se ostvaruje preko distributivne te preko interakcijske pravednosti statistički je značajan i u postintegracijskoj fazi. Suprotno tomu, indirektan efekt materijalnih nagrada na otpornost zaposlenika koji se ostvaruje preko proceduralne pravednosti nije statistički zna-

čajan (Tablica 4). Direktan efekt materijalnih nagrada na otpornost zaposlenika (uz prisutnost triju medijatora) ponovno nije statistički značajan, što upućuje na potpunu medijaciju.

Nadalje, nematerijalnim je nagradama u postintegracijskoj fazi objašnjeno 24% distributivne, 6% proceduralne te 2% interakcijske pravednosti. Nematerijalne su nagrade značajan pozitivan prediktor distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti, što upućuje na to da zaposlenici kojima su u većoj mjeri dostupne nematerijalne nagrade i u postintegracijskoj fazi organizacijske ishode, procedure i tretman također doživljavaju i pravednijima. Distributivna i interakcijska pravednost i u ovome slučaju značajno pozitivno predviđaju otpornost zaposlenika, dok se proceduralna pravednost pokazala statistički značajnim negativnim prediktorom (s obzirom na pozitivnu korelaciju, pretpostavlja se da je riječ o supresiji). Nematerijalne nagrade, distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost u postintegracijskoj fazi objašnjavaju nešto veći dio varijance otpornosti zaposlenika (32%) u odnosu na (pred)integracijsku fazu. Indirektan efekt nematerijalnih nagrada na otpornost zaposlenika koji se ostvaruje preko distributivne i interakcijske pravednosti statistički je značajan i pozitivan. Indirektan efekt nematerijalnih nagrada na otpornost zaposlenika koji se ostvaruje preko proceduralne pravednosti statistički je značajan i negativan, što se pripisuje djelovanju supresije (Tablica 4). Direktan efekt nematerijalnih nagrada na otpornost zaposlenika (uz prisutnost triju medijatora) u postintegracijskoj je fazi statistički značajan i pozitivan, što upućuje na djelomičnu medijaciju.

Tablica 4. Nestandardizirani indirektni učinci materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja na otpornost zaposlenika

Prediktor (X)	Medijator (M)	Kriterij (Y)	Indirektni efekt B	Interval pouzdanosti 95%		Efekt
				Donja granica	Gornja granica	
T1 Materijalne nagrade	T1 Distributivna pravednost	T1 Otpornost zaposlenika	0,09	0,048	0,128	Potpun
T1 Materijalne nagrade	T1 Proceduralna pravednost	T1 Otpornost zaposlenika	0,09	0,050	0,144	Potpun
T1 Materijalne nagrade	T1 Interakcijska pravednost	T1 Otpornost zaposlenika	0,09	0,047	0,147	Potpun
T1 Nematerijalne nagrade	T1 Distributivna pravednost	T1 Otpornost zaposlenika	0,06	0,036	0,098	Potpun
T1 Nematerijalne nagrade	T1 Proceduralna pravednost	T1 Otpornost zaposlenika	0,11	0,058	0,167	Potpun
T1 Nematerijalne nagrade	T2 Interakcijska pravednost	T1 Otpornost zaposlenika	0,13	0,050	0,203	Potpun
T2 Materijalne nagrade	T2 Distributivna pravednost	T2 Otpornost zaposlenika	0,15	0,104	0,193	Potpun
T2 Materijalne nagrade	T2 Proceduralna pravednost	T2 Otpornost zaposlenika	-0,01	-0,028	0,005	-
T2 Materijalne nagrade	T2 Interakcijska pravednost	T2 Otpornost zaposlenika	0,03	0,011	0,056	Potpun
T2 Nematerijalne nagrade	T2 Distributivna pravednost	T2 Otpornost zaposlenika	0,10	0,078	0,133	Djelomičan
T2 Nematerijalne nagrade	T2 Proceduralna pravednost	T2 Otpornost zaposlenika	-0,01	-0,027	-0,003	Djelomičan
T2 Nematerijalne nagrade	T2 Interakcijska pravednost	T2 Otpornost zaposlenika	0,01	0,003	0,017	Djelomičan

RASPRAVA

Proces organizacijske integracije karakteriziraju značajne organizacijske promjene prilikom kojih se organizacija suočava s rastućom neizvjesnošću i snažnim izazovima koji zahtijevaju fleksibilnost i prilagodbu pri njihovu razrješavanju. U tu se svrhu presudnim pokazalo

osigurati okruženje koje će omogućiti razvoj otpornosti zaposlenika. Upravo stoga, osnovni je cilj ovoga rada bio empirijski provjeriti konceptualni model Khana i sur. (2020), koji pretpostavlja medijacijsku ulogu različitih vrsta pravednosti u odnosu između (ne)materijalnih nagrada i otpornosti zaposlenika te time doprinijeti dubljem razumijevanju odnosa iz-

među tih konstrukata prilikom postintegracijske faze procesa organizacijske integracije. Sukladno konceptualnom modelu Khana i sur. (2020), pretpostavljeno je da će materijalne i nematerijalne nagrade neposredno, ali i posredno – putem doživljaja distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti, pozitivno doprinosti razvoju otpornosti zaposlenika tijekom procesa organizacijske integracije. Budući da je riječ o značajnoj organizacijskoj promjeni, koja je sama po sebi iznimno dinamična i izazovna, dodatno se nastojala uvažiti i dinamika njezina razvoja. Preciznije, snažnim se metodološkim pristupom prikupljanja podataka u dvije vremenske točke ciljalo zahvatiti složene međuodnose navedenih konstrukata ne samo u postintegracijskoj već i u (pred)integracijskoj fazi procesa organizacijske integracije te time omogućiti promatranje dinamike razvoja međuodnosa promatranih konstrukata prilikom prilagođavanja jednoj od najzahtjevnijih vrsta organizacijske promjene – organizacijskoj integraciji.

Rezultati su pokazali da u (pred)integracijskoj fazi (T1) procesa organizacijske integracije dostupnost materijalnih, ali i nematerijalnih nagrada povećava otpornost zaposlenika upravo zbog toga što zaposlenici organizaciju doživljavaju pravednom, u terminima ishoda (distributivna pravednost), procesa donošenja odluka (proceduralna pravednost) te interpersonalnog tretmana (interakcijska pravednost). Materijalne i nematerijalne nagrade u (pred)integracijskoj su se fazi procesa organizacijske integracije pokazale jednako važnim prediktorima otpornosti zaposlenika, a tri su se aspekta pravednosti pokazala podjednako relevantnim medijatorima odnosa između (ne) materijalnih nagrada i otpornosti zaposlenika.

Dinamiku razvoja procesa organizacijske integracije odražavaju značajno drugačiji međuodnosi promatranih konstrukata u postintegracijskoj fazi (T2) procesa organizacijske integracije. U postintegracijskoj fazi (T2) ma-

terijalne nagrade povećavaju otpornost zaposlenika upravo zbog toga što zaposlenici organizaciju doživljavaju pravednom u terminima raspodjele ishoda (distributivna pravednost) te interpersonalnog tretmana (interakcijska pravednost), ali ne i pravednosti procesa donošenja organizacijskih odluka (proceduralna pravednost). Pritom se distributivna pravednost pokazala gotovo četiri puta snažnijim i značajnijim medijatorom odnosa između materijalnih nagrada i otpornosti zaposlenika negoli interakcijska pravednost. Kada je riječ o nematerijalnim nagradama, rezultati su pokazali da one u postintegracijskoj fazi (T2) organizacijske integracije i same po sebi direktno potiču razvoj otpornosti zaposlenika (za razliku od materijalnih), a to čine i posredno, putem distributivne, ali i interakcijske pravednosti. Distributivna se pravednost i u međuodnosu nematerijalnih nagrada i otpornosti zaposlenika pokazala gotovo tri puta snažnijim medijatorom negoli interakcijska pravednost. Proceduralna se pravednost pokazala negativnim medijatorom odnosa između nematerijalnih nagrada i otpornosti zaposlenika, ali ovaj rezultat, zbog supresije, treba tumačiti s oprezom. Dodatno, u skladu s konceptualnim modelom Khana i sur. (2020), nematerijalne su se nagrade (u odnosu na materijalne) tijekom postintegracijske faze (T2) procesa organizacijske integracije uistinu pokazale snažnijim i značajnijim prediktorom otpornosti zaposlenika, dok su u (pred)integracijskoj fazi dvije vrste nagrada imale istu važnost u objašnjavanju otpornosti zaposlenika. Iz prethodno navedenoga može se zaključiti da vrsta dodijeljene nagrade, ali i pravednosti, nema istu ulogu u (pred)integracijskoj i postintegracijskoj fazi procesa organizacijske integracije. Naime, u (pred)integracijskoj je fazi interakcijska pravednost čak ponešto snažniji medijator odnosa između (ne)materijalnih nagrada i otpornosti zaposlenika negoli je to distributivna pravednost. Taj je nalaz u skladu s nalazima Williams

i sur. (2002), koji naglašavaju upravo ulogu odnosa sa zaposlenicima i njihova uvažavanja prilikom osmišljavanja sustava nagrađivanja. Uvažavanje zaposlenika neće osigurati samo bolji protok informacija već će i podići njihov moral i vrijednost (Boussard i sur., 2019). Prilikom suočavanja s procesom organizacijske integracije, ključnom se dimenzijom pokazala upravo uključenost zaposlenika – zajedno s napuštanjem organizacije, jedan je od dva glavna načina kojima zaposlenici nastoje mijenjati okolnosti svoga rada (Pacces, 2016). Materijalne i nematerijalne nagrade u (pred) integracijskoj fazi u potpuno jednakoj mjeri objašnjavaju otpornost zaposlenika. U postintegracijskoj se fazi ta uloga mijenja u potpuno drukčijem smjeru – distributivna pravednost postaje uvjerljivo najsnažniji medijator odnosa između (ne)materijalnih nagrada i otpornosti zaposlenika, a upravo su nematerijalne nagrade te koje u značajnijoj mjeri objašnjavaju otpornost zaposlenika. Navedeno je u skladu s nalazima istraživanja koje pokazuje da se važnost pojedinih aspekata pravednosti mijenja ovisno o fazi procesa organizacijske integracije (Ellis i sur., 2009).

Budućim bi istraživanjima bilo poželjno zahvatiti razloge u podlozi mijenjanja uloge sustava (ne)materijalnih nagrada, ali i pojedinih aspekata pravednosti ovisno o fazi procesa organizacijske integracije, budući da je to jedno od ograničenja ovoga istraživanja. Naime, razloge u podlozi mijenjanja uloge sustava (ne)materijalnih nagrada, ali i pojedinih aspekata pravednosti ovisno o fazi procesa organizacijske integracije, nije moguće pouzdano pripisati dobivenim razlikama u deskriptivnim vrijednostima, u odnosu na samu organizacijsku promjenu. Dodatno, poželjno bi bilo provjeriti postoje li razlike u funkcioniranju pretpostavljenoga modela u predintegracijskoj u odnosu na integracijsku fazu, budući da je ovim istraživanjem model zahvaćen u razdoblju između dvije prethod-

no navedene faze procesa organizacijske integracije, koje se – kako u teoriji, tako i u praksi – često preklapaju. Naime, budući da je dio podataka u prvome valu istraživanja prikupljen nakon formalne integracije, nije moguće pouzdano provjeriti ulogu sustava (ne)materijalnih nagrada, ali i pojedinih aspekata pravednosti u predintegracijskoj, u odnosu na postintegracijsku fazu ovoga procesa. Također, s obzirom na to da ponašajna otpornost zaposlenika – koja je bila predmetom ovoga istraživanja – unatoč tome što teorijski prethodi emocionalnoj otpornosti zaposlenika (Khan i sur., 2020), ne mora nužno odražavati isti obrazac funkcioniranja i međuodnosa promatranih varijabli, budućim bi istraživanjima uz ponašajnu otpornost trebalo zahvatiti (ili barem kontrolirati) i emocionalnu otpornost zaposlenika. Nadalje, funkcioniranje pretpostavljenoga modela provjereno je samo u jednome obliku organizacijske integracije – *preuzimanju*. Moguće je da pretpostavljeni model drugačije funkcionira prilikom organizacijskog *spajanja*, što bi bilo poželjno provjeriti budućim istraživanjima. Naime, iako svi zaposlenici prolaze kroz proces organizacijske promjene, promjena – premda temeljena na prijateljskoj ponudi – zasigurno je veća za zaposlenike preuzete organizacije, što u ovome istraživanju nije kontrolirano, a iz čega moguće proizlaze eventualne razlike među zaposlenicima dviju organizacija.

Konačno, ovim se istraživanjem odgovorilo na poziv Khana i sur. (2020) te empirijski provjerilo predloženi konceptualni model. Brojnim je istraživanjima utvrđena ključna uloga ljudskih faktora u uspješnosti, ali i propadanju organizacijskih integracija (Vaara, 2002), no upravo iz razloga što velik broj organizacijskih integracija često propada (Cartwright, 2014), razumijevanje uloge i međuodnosa sustava nagrađivanja, pravednosti i otpornosti zaposlenika te načina na

koje ti konstrukti funkcioniraju u različitim fazama organizacijske integracije, može prilagođavanje ovome procesu učiniti manje destruktivnim, pa stoga nalazi ovoga istraživanja imaju važne praktične implikacije – prilikom implementacije pojedine faze organizacijske integracije potrebno je ponajprije voditi računa o dostupnosti (ne)materijalnih nagrada te uvažavati njihovu relativnu važnost, ali i oblikovati norme pravednosti u svrhu osnaživanja otpornosti zaposlenika.

Literatura

- Balkin, D. B. i Gomez-Mejia, L. R. (1990). Matching compensation and organizational strategies. *Strategic management journal*, 11(2), 153-169. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110207>
- Bansal, A. (2020). Thinking of mergers and acquisitions? Think of justice: a people perspective, *International Journal of Manpower*, 41(4), 435-456. <https://doi.org/10.1108/ijm-02-2019-0087>
- Bidwell, M., Briscoe, F., Fernandez-Mateo, I. i Sterling, A. (2013). The employment relationship and inequality: How and why changes in employment practices are reshaping rewards in organizations. *Academy of Management Annals*, 7(1), 61-121. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.761403>
- Boussard, V., Godechot, O. i Woloszko, N. (2019). How to make a deal: The role of rankings and personal ties in creating trust in the M&A market, *Socio-Economic Review*, 17(2), 311-336, <https://doi.org/10.1093/ser/mwx056>
- Calipha, R., Tarba, S. i Brock, D. (2010). *Mergers and acquisitions: A review of phases, motives, and success factors*. U: Cooper, C.L. i Finkelstein, S. (Ur.) *Advances in Mergers and Acquisitions (Advances in Mergers & Acquisitions, Vol. 9)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, str. 1-24. [https://doi.org/10.1108/s1479-361x\(2010\)0000009004](https://doi.org/10.1108/s1479-361x(2010)0000009004)
- Cartwright, S. (2014). Why Mergers Fail and How to Prevent It. U: S. Moeller (Ur.). *The M&A Collection Themes in Best Practice: Themes in Best Practice* (str. 191-196). Bloomsbury Academic. <http://dx.doi.org/10.5040/9781472920355.0028>
- Ellis, K. M., Reus, T. H. i Lamont, B. T. (2009). The effects of procedural and informational justice in the integration of related acquisitions. *Strategic Management Journal*, 30(2), 137-161. <https://doi.org/10.1002/smj.728>
- Erickson, R. A. i Troy, K. S. (2008). Retention after a merger: Keeping your employees from jumping ship and your intellectual capital and client relationships on board, deloitte-M&A consultant services. *Deloitte-M&A consultant services, Deloitte Consulting LLP*.
- Gerhart, B. i Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management journal*, 33(4), 663-691. <https://doi.org/10.5465/256286>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.2307/257990>
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication monographs*, 85(1), 4-40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Jackson, N. (2019). *Organizational Justice in Mergers and Acquisitions: Antecedents and Outcomes*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-92636-0>
- Jakopec, A. (2015). Teorijski i metodološki aspekti istraživanja klime pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, 24(3).
- Jakopec, A. i Sušan, Z. (2014). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, 23(2), 305-325.
- Kanungo, R. N. i Mendonca, M. (1988). Evaluating employee compensation. *California Management Review*, 31(1), 23-39. <https://doi.org/10.2307/41166536>
- Khan, Z., Soundararajan, V., Wood, G. i Ahammad, M. F. (2020). Employee emotional resilience during post-merger integration across national boundaries: Rewards and the mediating role of fairness norms. *Journal of World Business*, 55(2), 100888. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.06.009>

- King, D. R., Bauer, F. i Schriber, S. (2019). *Mergers and acquisitions: A research overview*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429469459>
- King, D. R., Dalton, D. R., Daily, C. M. i Covin, J. G. (2004). Meta-analyses of postacquisition performance: Indications of unidentified moderators. *Strategic Management Journal*, 25(2), 187–200. <https://doi.org/10.1002/smj.371>
- Luthar, S. S., Cicchetti, D. i Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child development*, 71(3), 543-562. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164>
- Näswall, K., Kuntz, J. i Malinen, S. (2015) *Employee Resilience Scale (EmpRes): Technical Report. Resilient Organisations Research Report 2015/04*. ISSN 1178-7279.
- Paccas, A. M. (2016). Exit, voice and loyalty from the perspective of hedge funds activism in corporate governance. *Erasmus Law Review*, 9(4), 199-216. <https://doi.org/10.5553/elr.000070>
- Sameroff, A. J. i Rosenblum, K. L. (2006). Psychosocial constraints on the development of resilience. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094(1), 116–124. <https://doi.org/10.1196/annals.1376.010>
- Schuler, R. i Jackson, S. (2001). HR issues and activities in mergers and acquisitions. *European management journal*, 19(3), 239-253. [https://doi.org/10.1016/s0263-2373\(01\)00021-4](https://doi.org/10.1016/s0263-2373(01)00021-4)
- Seo, M. G. i Hill, N. S. (2005). Understanding the human side of merger and acquisition: An integrative framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 422-443. <https://doi.org/10.1177/0021886305281902>
- Tarba, S. Y., Cooper, C., Ahammad, M. F., Khan, Z. i Rao-Nicholson, R. (2019). Resilience in organizations: An editorial. *Applied Psychology*, 68(4), 579-582. <https://doi.org/10.1111/apps.12223>
- Vaara, E. (2002). On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration. *Organization studies*, 23(2), 211-248. <https://doi.org/10.1177/0170840602232003>
- Williams, S., Pitre, R. i Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The journal of social psychology*, 142(1), 33-44. <https://doi.org/10.1080/00224540209603883>

Employee resilience during organizational integration: (non)financial rewards and the mediating role of organizational justice

Abstract: This research aimed to empirically test the conceptual model of strengthening employee resilience during the post-integration phase of the organizational integration process (Khan et al., 2020) that assumes the mediating role of various aspects of organizational justice in the relationship between (non) financial rewards and employee resilience. Within a strong methodological approach to data collection, at two points in time, on a sample of N = 991 employees, this research aimed to capture the complex interplay between these constructs – not only in the post-integration but also in the phase between pre-integration and integration of the organizational integration process. This method enabled the study of developmental dynamics of observed interrelationships between constructs, while adapting to one of the most demanding types of organizational change – organizational integration. The results have shown that the developmental dynamic of the organizational integration process is reflected by significantly different interrelations of the observed constructs in the post-integration, as opposed to the (pre)integration phase. In line with the conceptual model, non-financial rewards (as compared to financial ones) during the post-integration phase of the organizational integration process proved to be a stronger and more significant positive predictor of employee resilience, while in the (pre)integration phase, the two types of rewards had the same importance in explaining employee resilience. In the (pre)integration phase, distributive, procedural, and interactional

justice are equally strong mediators of the relationship between (non)material rewards and employee resilience, while in the post-integration phase, distributive justice is by far the strongest positive mediator of the relationship between (non)material rewards and employee resilience. Precisely because a large number of organizational integrations often fail, understanding the role and interrelationships of the reward system, justice, and employee resilience, and the way in which these constructs function at different stages of organizational integration can make the adaptation to this process less destructive; therefore, the findings of this research have important practical implications.

Keywords: employee resilience, (non)financial rewards, organizational justice, organizational integration, mergers and acquisitions

Korespondencija: ajakopec1@ffos.hr

Primljeno: 25. 5. 2021.
Ispravljeno: 29. 6. 2021.
Prihvaćeno: 16. 12. 2021.
Online: 23. 12. 2021.