

# Organizacijska pravednost, zadovoljstvo poslom i odanost profesionalnih nogometaša klubu

Paula Andabak<sup>1</sup>, Ljiljana Gregov<sup>2</sup>

1 Osnovna škola Vjekoslava Paraća, Dudini 17, 21210 Solin

2 Filozofski fakultet Sveučilišta u Zadru, Odsjek za psihologiju, Ulica Mihovila Pavlinovića 1, 23000 Zadar

**Sažetak:** Rezultati istraživanja organizacijske pravednosti u sportskom okruženju upućuju na to da je percepcija pravednosti povezana s relevantnim ishodima za pojedinačne i timske sportove kao što su stavovi i ponašanja sportaša, zajedništvo tima i odanost klubu (De Backer i sur., 2011; Jordan, i sur., 2004; Kerwin i sur., 2014; Mahony i sur., 2006; Whisenant, 2005). Cilj je ovog istraživanja bio ispitati doprinos duljine bavljenja nogometom općenito i u klubu, organizacijske pravednosti i zadovoljstva poslom u objašnjenju odanosti profesionalnih nogometaša klubu.

U istraživanju je sudjelovalo 114 profesionalnih nogometaša u dobi od 17 do 39 godina. Primijenjeni su Upitnik pravednosti u organizacijskom kontekstu, Skale afektivne, instrumentalne i normativne odanosti, Indeks zadovoljstva poslom te Zadovoljstvo statusom u klubu i Zadovoljstvo plaćom i nagradama.

Rezultati upućuju na to da odnos organizacijske pravednosti i odanosti nogometaša klubu ovisi o izvoru pravednosti i to tako da samo pravednost uprave kluba pozitivno doprinosi svim komponentama organizacijske odanosti, i to dijelom direktno, a dijelom preko zadovoljstva poslom, s obzirom na utvrđen parcijalni medijacijski efekt mjera zadovoljstva poslom. Nadalje, utvrđeno je da su nogometaši koji su generalno zadovoljniji poslom, te zadovoljniji plaćom i nagradama odaniji klubu te da su nogometaši koji su duže u klubu odaniji klubu.

**Ključne riječi:** organizacijska pravednost, organizacijska odanost, zadovoljstvo poslom, profesionalni nogometaši

## UVOD

Pravednost u kontekstu sporta počinje se istraživati početkom 21. stoljeća, s fokusom na američki sveučilišni sport. Pionirima sportske psihologije na tom području smatraju se Hums i Chelladurai (1994), a prva istra-

živačka pitanja bila su usmjerena na to kako američki studenti sportaši percipiraju pravednost distribucije resursa od strane sveučilišta. Uslijedio je niz istraživanja slične tematike, a fokus je bio prvenstveno na percepciji distributivne pravednosti studenata (Mahony i sur., 2006), sportskih direktora i upravitelja

(Patrick i sur., 2008), nadzornih odbora (Mahony i sur., 2002; 2005) i trenera (Whisenant i Jordan, 2006). Prema Chelladurai (1990), konstrukt organizacijske pravednosti primjenjiv je u sportskom okruženju, s obzirom na sličnosti koje sportski klubovi dijele s organizacijama. Sportaše se, u tom slučaju, može promatrati kao svojevrzne zaposlenike, dok se trenere i upravu kluba može usporediti s rukovoditeljima (De Backer i sur., 2011; Nikbin i sur., 2014). Sportski klub, kao i bilo koja druga organizacija, ima za cilj uspješno i efikasno poslovanje. S obzirom na pozitivne utjecaje percipirane organizacijske pravednosti na ponašajne i emocionalne ishode, a koji su dokazani u organizacijskom kontekstu (Colquitt i sur., 2001; Lambert, 2003; Lambert i sur., 2005; Masterson i sur., 2000), potrebno je bilo istražiti na koje načine percepcija organizacijske pravednosti može utjecati na zadovoljstvo sportaša i njihovu odanost, a time indirektno i na efikasno poslovanje kluba. Riječ je o istraživanju odnosa između konstrukta organizacijske pravednosti i stavova i ponašanja pojedinaca prema njihovim organizacijama u sportskom kontekstu upućuju na povezanost organizacijske pravednosti i predanosti sportskom sudjelovanju (Whisenant, 2005), zadovoljstva poslom (Whisenant i Smucker, 2007, 2009), timskog učinka (Whisenant i Jordan, 2006), užitka u sportskom sudjelovanju (Whisenant i Jordan, 2006) i afektivne odanosti timu (Ha i Ha, 2015).

Posljednjih godina organizacijska pravednost se pokazala kao jedan od ključnih konstrukata za razumijevanje poslovnog ponašanja (Cropanzano i Greenberg, 1997; Sarshekeh i sur., 2012). Zaposlenici koji vjeruju da su tretirani pravedno, uspješniji su u svom poslu, iskazuju odgovornije poslovno ponašanje i skloniji su međusobnoj suradnji (Colquitt i sur., 2001; Penezić i sur., 2013; Tyler, 2012). Osim s povećanjem pozitivnih ishoda, percepcija pravednosti povezana je i s

redukcijom negativnih ishoda poput konflikata i neproduktivnog ponašanja (Cohen-Chalash i Spector, 2001). Konceptualno, razlikujemo tri dimenzije organizacijske pravednosti: percipiranu pravednost ishoda, pravednost procesa donošenja odluka i pravednost interpersonalnog odnosa (Colquitt i sur., 2001; Cropanzano i sur., 2002). Percepcija distributivne pravednosti ovisit će o omjeru percipiranih uloga i ishoda, normi distribucije i usporedbi s referentnim drugim (Baldwin, 2006; DeConinck i Stilwell, 2004; Deutsch, 1975). Pritom, norma distribucije može biti prema principu jednakosti, potreba ili doprinosa. Proceduralna pravednost, s druge strane, percepcija je pravednosti postupaka koji se koriste za određivanje ishoda odnosno distribuciju dobiti (Fortin, 2008). Zaposlenici procedure procjenjuju pravednima ako su dosljedne, nepristrane i moralno prihvatljive (Cropanzano i Greenberg, 1997). Interakcijska pravednost odnosi se na prijenos informacija i tretiranje zaposlenika (Baldwin, 2006). Zajedno, prenošenje informacija i tretman pojedinca oblikuju svojevrzni komunikacijski proces između percipiranog izvora i primatelja pravednosti. Pri procjeni interakcijske pravednosti, bitni aspekti odnosa su pristojnost, iskrenost i poštovanje (Bies i Moag, 1986; Tyler i Bies, 1990). Osim dimenzija organizacijske pravednosti, u novije vrijeme fokus istraživanja pravednosti usmjerava se na različite izvore pravednosti (Jakopec i sur., 2013; Penezić i sur., 2013; Sušanji i Jakopec, 2012). Zbog složenih inter- i intraorganizacijskih socijalnih interakcija pojedinci u organizacijskom kontekstu mogu percipirati više različitih izvora pravednosti od onih koji su povezani s autoritetom (na primjer, voditelj tima, rukovoditelji, uprava organizacije), do onih koji su povezani s nekim drugim oblikom formalne interakcije (na primjer, suradnici, klijenti) (Lavelle i sur., 2015). U većini istraživanja dominiraju dva formalna izvora (ne)pravednosti: organizacija i ru-

kovoditelji (Cropanzano i sur., 2002; Rupp i Cropanzano, 2002). Istovremeno se ta dva (ili više njih) organizacijska izvora mogu različito (u intenzitetu i smjeru) percipirati pravednim. Model sličnosti izvora i mete autora Lavelle i sur. (2007) (eng. „*target similarity model*“) sjedinjuje multifacetni pristup izvorima pravednosti, socijalnu razmjenu i organizacijsko ponašanje. Prema autorima, efekt sličnosti izvora pravednosti i mete trebao bi se manifestirati na način da pravednost specifičnog izvora najbolje predviđa stavove i ponašanja zaposlenika upravo prema tom izvoru. Unatoč tome, još se vrlo malo zna o zajedničkim interakcijskim učincima različitih izvora pravednosti na stavove i ponašanja zaposlenika (Jakopec, 2015; Lavelle i sur., 2015).

Masterson i sur. (2000) utvrdili su da je pravednost organizacije povezana s (ne)odgovornim organizacijskim ponašanjem, a pravednost rukovoditelja, očekivano, povezana sa zadovoljstvom nadređenim ili povjerenjem u rukovodstvo, ali je usmjerena i na druge (organizacijske) ishode (Lavelle i sur., 2007). Jakopec i Sušanjan (2014) su utvrdili da su najizraženiji pozitivni interakcijski učinci pravednosti organizacije i rukovoditelja na ishode usmjerene na rukovoditelja i organizaciju kada zaposlenici percipiraju i rukovoditelja i organizaciju pravednom, a najizraženiji negativni interakcijski učinci kada je percipirana pravednost iz različitih izvora neusklađena. Lavelle i sur. (2015) navode da nepravednost nekog vanjskog izvora može doprinosti promjeni ponašanja zaposlenika usmjerenih prema vlastitoj radnoj grupi, primjerice zbog nepravednosti odluke samo jednog izvora cijeli se proces donošenja odluka može procjenjivati nepravednim. Svi prethodni rezultati, kao i rezultati meta-analiza, naglašavaju važnost pristupa temeljenog na različitim izvorima organizacijske pravednosti (Jakopec, 2015).

Percepcija pravednosti se povezuje sa stavovima prema radu i radnim ponašanjima

zaposlenika, odnosno s relevantnim ishodi-  
ma na razini pojedinca (zadovoljstvo poslom, na primjer) i na razini organizacije (organizacijska odanost). Dakle, uz organizacijsku pravednost, zadovoljstvo poslom jedan je od najčešće istraživanih konstrukata organizacijske psihologije (Judge i sur., 2002). Može se definirati kao stav pojedinca o poslu i organizaciji u kojoj je zaposlen (Krapčić i sur., 2006) ili kao emocionalno stanje zaposlenika vezano uz posao općenito ili uz neko specifično područje (Tvarog Malvić i sur., 2014), a smatra se multifacetnim konstruktom koji proizlazi iz procjene karakteristika posla (Milner, 2009). Može se mjeriti globalno, pitanjem „*Jeste li zadovoljni svojim poslom*“ ili specifično, tako da mjeri zadovoljstvo određenim aspektima posla poput plaće, mogućnosti za napredovanje, odnosa s kolegama, nadređenom osobom i slično. Mjera treba odgovarati zahtjevima situacije, no istraživanja upućuju na korisnost multifacetnog pristupa s obzirom na facilitaciju identifikacije problema (Colquitt i sur., 2001; DeConinck i Stilwell, 2004). Važnost istraživanja zadovoljstva poslom leži u odnosu konstrukta s važnim organizacijskim ishodima poput povećane produktivnosti, smanjene stope apsentizma i napuštanja organizacije (Judge i Klinger, 2008) te općenito pozitivnim i negativnim radnim ponašanjima (Hulin i Judge, 2003). Odnos između zadovoljstva poslom i organizacijske pravednosti dosta je istraživani prošlog desetljeća (DeConinck i Stilwell, 2004; Bakhshi i sur., 2009), pri čemu je organizacijska pravednost bila konzistentni prediktor zadovoljstva poslom (Colquitt i sur., 2001).

Zadovoljstvo se, osim s organizacijskom pravednosti, često stavlja u odnos s odanosti organizaciji. Organizacije imaju za cilj privući i zadržati zaposlenike koji smatraju da je ta organizacija mjesto u kojem se mogu poslovno ostvariti i biti zadovoljni, ali isto tako one pojedince čije su vrijednosti sukladne s oni-

ma organizacije i koji osjećaju određenu vrstu odanosti prema organizaciji. Kanter (1968) je definirao odanost organizaciji kao spremnost na ulaganje energije u socijalne sustave i privrženost odnosima u kojima se zaposlenik može ostvariti. Porter i sur. (1974) Kanterovoj definiciji dodaju snažno prihvaćanje i vjerovanje u ciljeve i vrijednosti organizacije te želju za pripadanjem i ostankom u njoj. Važnost odanosti organizaciji je u tome što se odražava i u stavovima i u ponašanjima (Meyer i Herscovitch, 2001), uključujući proaktivnu želju pojedinca da svojim trudom i uložnim vremenom poboljša organizaciju (Mowday i sur., 1979). Odanost organizaciji može nastati kao produkt dosljednosti s vlastitim ponašanjem, ali i kao produkt percepcije sadašnjih i budućih uvjeta u organizaciji. Organizacijska odanost se najčešće, prema modelu Meyera i Allena (1991), dijeli na tri komponente: afektivna ili čuvstvena, instrumentalna i normativna odanost (Ghorbanalizadeh i Tayebi, 2012; Meyer i Herscovitch, 2001). Afektivna odanost sveukupnost je osjećaja privrženosti, identifikacije i zaokupljenosti organizacijom, a manifestira se putem osjećaja topline, pripadanja i bliskosti. Instrumentalna odanost rezultat je svijesti zaposlenika o cijeni napuštanja organizacije, odnosno potrebe da se ostane članom organizacije (Mayer i Schoorman, 1992). McGee i Ford (1987) dovode u pitanje jednodimenzionalnost instrumentalne odanosti navodeći kako se skala sastoji od dvije distinktivne dimenzije: percipirani osobni gubitci i nedostatak alternativa. Temelj normativne odanosti je osjećaj „moralne obveze” da se ostane u organizaciji. Jaros i sur. (1993) navode kako normativna odanost počiva na internalizaciji ciljeva i vrijednosti organizacije. Prema tome, odanost zaposlenika organizaciji može biti određena stupnjem želje (afektivna), potrebe (instrumentalna) ili obveze (normativna). Zaposlenici koji su odani organizaciji iskazuju odgovornije radno ponašanje, manje izostaju,

zadovoljniji su vlastitim poslom i rjeđe iskazuju namjeru napuštanja organizacije (Gonzales i Garazo, 2006; Lambert i sur., 2007; Mowday i sur., 1982). Štoviše, odanost zaposlenika povezana je s cjelokupnom produktivnošću organizacije (Jernigan i sur., 2002).

Generalno, odnos organizacijske pravednosti, zadovoljstva poslom i odanosti organizaciji često je istraživan i relativno dobro objašnjen u organizacijskom kontekstu (Ambrose i Schminke, 2009; Crow i sur., 2012; Sušanj i Jakopec, 2012). Tek posljednja dva desetljeća psiholozi proučavaju kako se isti odnosi manifestiraju u sportskom okruženju (Sareshkeh i sur., 2012). Jordan i sur. (2004) smatraju da bi odnosi između konstrukta organizacijske pravednosti i stavova i ponašanja pojedinaca prema njihovim organizacijama mogli biti primjenjivi u okruženju timskog sporta te da bi poboljšanje percepcije pravednosti sportaša u timskim sportovima povećalo njihove pozitivne stavove i ponašanje prema svojim timovima ili trenerima te jedinstvo i odanost timu. Malobrojna istraživanja usmjerena na odnose između organizacijske pravednosti, organizacijskih stavova i ponašanja u sportskom kontekstu upućuju na to da su sportaši koji smatraju da su tretirani pravedno, uistinu uspješniji, individualno, ali i grupno (Whisenant, 2005; Whisenant i Jordan, 2006). Također su zadovoljniji svojim poslom i odaniji klubu u kojem igraju (Whisenant i Smucker, 2007, 2009; Ha i Ha, 2015). Međutim, u spomenutim su istraživanjima uglavnom sudjelovali studenti sportaši i studentski timovi, mjerena percepcija pravednosti se temeljila na odlukama i ponašanjima trenera, a zanemareni su drugi izvori pravednosti. Zbog svega navedenog potrebno je dodatno istražiti na koje načine percepcija organizacijske pravednosti i zadovoljstvo sportaša može utjecati na njihovu odanost klubu, a u svrhu ostvarivanja maksimalno poticajne okoline i optimalnog razvoja svakog pojedinca u klubu

(Nikbin i sur., 2014; Whisenant, 2005). Stoga je cilj ovoga istraživanja ispitati doprinos staža u klubu, organizacijske pravednosti i zadovoljstva poslom u objašnjenju odanosti profesionalnih nogometaša klubu.

## METODA

### Sudionici i postupak

Sudionici istraživanja ( $N = 114$ ) su profesionalni nogometaši, članovi klubova Druge i Treće hrvatske nogometne lige, a kriterij za „profesionalno“ bavljenje nogometom bio je ugovor koji uključuje novčanu naknadu za rad. Dob sudionika kretala se od 17 do 39 ( $M = 21,74$ ;  $SD = 4,08$ ). Samo troje sudionika su u braku i imaju djecu, dok su ostali samci ili u vezi. Među sudionicima njih 16% su bili srednjoškolci, 56% ih je završilo srednju školu, njih 21% su bili studenti, dok ih 7% ima završeno fakultetsko obrazovanje. Nešto više od petine sudionika je imalo još jedan posao uz nogometnu karijeru.

Istraživanje je provedeno u većim ili manjim grupama u klubu u kojem su sudionici igrali. Nadležne osobe s kojima je dogovoreno istraživanje (treneri, članovi uprave ili psiholozi) nisu bili prisutni prilikom provođenja istraživanja. Sudionicima je prije ispunjavanja usmeno objašnjen cilj istraživanja, dane upute za ispunjavanje upitnika, zagarantirana anonimnost te im je rečeno da u bilo kojem trenutku mogu prekinuti sudjelovanje u istraživanju. Također, pozvani su na postavljanje pitanja tijekom ispunjavanja upitnika i davanje komentara po završetku. Prosječno vrijeme popunjavanja upitnika bilo je 10-12 minuta.

### Instrumenti

Organizacijska pravednost mjerena je Skalom organizacijske pravednosti (Jakopec i

Sušanj, 2014), koja, osim triju dimenzija organizacijske pravednosti: distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti, uzima u obzir izvor percipirane pravednosti (rukovoditelja i organizaciju). Dakle, Skala se sastoji od trideset čestica, raščlanjenih na šest subskala od kojih svaka sadrži 5 čestica, tri dimenzije pravednosti za dva izvora pravednosti. Čestice Skale se sadržajno nisu mijenjale, ali su prilagođene sportskom kontekstu, tako je, na primjer, rukovoditelj kao izvor pravednosti zamijenjen trenerom, a organizacija je zamijenjena upravom kluba. Primjeri čestica za pojedine dimenzije pravednosti: distributivna pravednost („*Trener/uprava kluba me pravedno nagrađuje za dobro obavljen posao*“), proceduralna pravednost („*Postupci mog trenera/uprave kluba koji utječu na mene, pravedni su i nepristrani*“) i interakcijska pravednost („*Trener/uprava kluba prema meni postupa posve iskreno i otvoreno*“). Slaganje s pojedinim česticom se procjenjuje na skali od pet stupnjeva od 1- *uopće se ne slažem* do 5- *u potpunosti se slažem*. Procjena razine pojedinih dimenzija pravednosti izražava se kao suma ili prosjek procjena tvrdnji na pojedinoj subskali. Također se može koristiti suma/prosječna vrijednost procjena svih 15 čestica unutar pojedinog izvora kao kompozitni rezultat ukupne organizacijske pravednosti, pritom viši rezultat upućuje na višu razinu percipirane organizacijske pravednosti. Autori navode zadovoljavajuću pouzdanost tipa unutarnje konzistencije (Cronbach alfa od 0,84 do 0,94) za sve tri skale organizacijske pravednosti. U ovom istraživanju su dobiveni nešto viši Cronbach alfa koeficijenti za pojedine dimenzije organizacijske pravednosti, a kreću se od 0,88 do 0,95, dok je koeficijent pouzdanosti tipa unutarnje konzistencije za ukupnu pravednost trenera i uprave kluba jednak i iznosi 0,96.

Organizacijska odanost mjerena je revidiranom verzijom Upitnika afektivne, instrumentalne i normativne odanosti Meyera

i sur. (1993), koji je za istraživanja na ovom području prevela i prilagodila Maslić Seršić (1999). Upitnik se sastoji od 18 čestica podijeljenih u tri subskale od po 6 čestica za mjerenje: afektivne, instrumentalne i normativne odanosti organizaciji. Primjeri čestica: „Ovaj klub mi osobno puno znači“ (afektivna odanost), „Jedna od nekoliko negativnih posljedica napuštanja ovog kluba bilo bi nepostojanje realne alternative“ (instrumentalna odanost) i „Sada, u ovom trenutku, ne bih napustio ovaj klub jer imam osjećaj obaveze prema njemu“ (normativna odanost). Čestice upitnika su prilagođene sportskom kontekstu te su riječi poput „organizacija“ ili „poduzeće“ zamijenjene riječju „klub“, kao što je vidljivo iz primjera čestica. Slaganje s pojedinom česticom je procjenjivano na skali od 5 stupnjeva, od 1 - *uopće se ne slažem* do 5 - *u potpunosti se slažem*.

Procjena razine pojedine odanosti izražena je kao aritmetička sredina procjena tvrdnji (6 čestica) na pripadajućoj subskali, pri čemu viši rezultat upućuje na višu razinu odanosti. Cronbach alfa koeficijenti iznosili su, prema Maslić Seršić (1999), 0,83 za skalu afektivne, 0,74 za skalu instrumentalne, te 0,87 za skalu normativne odanosti. U ovom istraživanju je za skalu afektivne odanosti utvrđena pouzdanost tipa unutarnje konzistencije od 0,72.; za skalu normativne odanosti 0,84, a instrumentalne 0,62. Iako je nešto niža pouzdanost subskale instrumentalne odanosti, za istraživačke svrhe je ona zadovoljavajuća.

Zadovoljstvo poslom je mjereno Indeksom zadovoljstva poslom (Galić i Plećaš, 2012). Ovim instrumentom se mjeri opće zadovoljstvo poslom, a sastoji se od pet čestica (primjer: „Uživam u svom poslu.“), koje se procjenjuju na skali od pet stupnjeva, pri čemu je 1 „U potpunosti se ne slažem“, a 5 „U potpunosti se slažem“. Indeks zadovoljstva poslom je prosječna vrijednost procjena na 5 čestica, a veći rezultat znači veće zadovoljstvo

poslom. Autori izvještavaju o pouzdanosti  $\alpha = 0,88$  na hrvatskom reprezentativnom uzorku, dok u ovom istraživanju Cronbach alfa za Indeks zadovoljstva poslom iznosi 0,84.

Zadovoljstvo statusom u klubu mjereno je samo jednom česticom „Zadovoljan sam svojim statusom u klubu“, kao i zadovoljstvo plaćom i nagradama česticom „Zadovoljan sam plaćom i nagradama koje primam u svom klubu“. Slaganje s prethodnim česticama procjenjivano je na skali od 5 stupnjeva, gdje 1 značilo „U potpunosti se ne slažem“, a 5 „U potpunosti se slažem“.

## REZULTATI

U Tablici 1 izdvojeno su prikazani deskriptivni parametri i koeficijenti korelacije samo za dimenzije organizacijske pravednosti trenera i uprave kluba. Naime, iako postoji empirijska potpora za povezanost dimenzija pravednosti sa širokim spektrom stavova prema radu i ponašanjima u organizaciji (Cohen-Charash i Spector, 2001; Colquitt i sur., 2001), ipak se u posljednje vrijeme dovodi u pitanje fokusiranje na pojedine dimenzije pravednosti i sugerira pomak prema ispitivanju generalne pravednosti (Ambrose i Arnaud, 2005.; Hauenstein i sur., 2001). Jedan od razloga su i visoke korelacije između pojedinih dimenzija pravednosti, koje dovode u pitanje neovisnost tih dimenzija unutar istog izvora (Rupp i Cropanzano, 2002).

Kao što je vidljivo iz Tablice 1, visoke korelacije (raspon od  $r = 0,83$  do  $r = 0,89$ ) između dimenzija pravednosti unutar istog izvora u ovom istraživanju (trenera i uprave kluba) opravdavaju korištenje kompozitnog rezultata (prosječna vrijednost procjena svih 15 čestica unutar pojedinog izvora) kao mjere ukupne pravednosti trenera i uprave kluba u daljnjim statističkim analizama.

**Tablica 1.** Deskriptivni parametri i koeficijenti korelacija između komponenti pravednost trenera i uprave kluba

		<i>M</i>	<i>SD</i>	2.	3.	4.	5.	6.
Trener	1. Distribucijska pravednost	3,69	0,97	,85	,86	,39	,43	,42
	2. Proceduralna pravednost	3,61	0,85		,87	,30	,41	,35
	3. Interakcijska pravednost	3,79	0,92			,26	,33	,32
Uprava kluba	4. Distribucijska pravednost	2,92	1,08				,83	,85
	5. Proceduralna pravednost	3,12	0,93					,89
	6. Interakcijska pravednost	3,14	1,02					

*Napomena:* N = 114, sve korelacije su značajne na razini  $p < 0,01$

**Tablica 2.** Aritmetičke sredine, standardne devijacije, koeficijenti interne konzistencije mjerenih varijabli

	<i>M</i>	<i>SD</i>	raspon	$\alpha$
1. Pravednost trenera	3,70	0,97	1-5	0,96
2. Pravednost uprave	3,06	0,96	1-5	0,96
3. Opće zadovoljstvo poslom	3,82	0,90	1-5	0,84
4. Afektivna odanost klubu	3,14	0,81	1-5	0,72
5. Instrumentalna odanost klubu	2,66	0,72	1-5	0,62
6. Normativna odanost klubu	2,72	0,96	1-5	0,84
7. Zadovoljstvo statusom u klubu	3,40	1,23	1-5	
8. Zadovoljstvo plaćom i nagradama	2,49	1,36	1-5	
9. Staž u klubu (godine)	4,0	3,4	0,5-15	

U tablicama 2 i 3 prikazane su aritmetičke sredine, standardne devijacije, Cronbach alfa koeficijenti interne konzistencije i interkorelacije svih mjerenih varijabli.

Kao što je vidljivo iz Tablice 2, općenito se prosječne vrijednosti svih mjerenih varijabli

kreću oko srednje procjene na skali mjerenja ( $\approx 3$ ). Ipak, utvrđene su i neke značajne razlike, tako nogometaši percipiraju trenera generalno pravednijim od uprave kluba ( $F_{(1,113)} = 45,5$ ;  $p < 0,001$ ). Nadalje, iako su općenito zadovoljni poslom, ipak su manje zadovoljni

nekim aspektima posla, statusom u klubu ( $F_{(1, 113)} = 12,0, p = 0,001$ ), a pogotovo plaćom i nagradama ( $F_{OZP(1, 113)} = 90,3, p < 0,001$  i  $F_{ZSK(1, 113)} = 42,4, p < 0,001$ ). Što se tiče odanosti klubu, očekivano najvišom je procijenjena afektivna odanost klubu ( $F_{IO(1, 113)} = 44,5, p < 0,001$ ;  $F_{NO(1, 113)} = 44,1, p < 0,001$ ), dok se procjene instrumentalne i normativne odanosti ne razlikuju.

Iz izračunatih koeficijenata korelacije između mjerenih varijabli vidljivo je da su percipirana pravednost trenera i uprave kluba nisko, ali značajno pozitivno povezane, što je očekivano jer su utvrđeni koeficijenti korelacija između korespondirajućih dimenzija dvaju izvora pravednosti također relativno niski (Tablica 1).

Komponente odanosti organizaciji su umjereno do visoko povezane. Visoka povezanost između afektivne i normativne odanosti se često potvrđuje u različitim istraživanjima pa neki autori dovode u pitanje odvojenost ovih komponenti. Međutim, Meyer i Allen (1991) ne prihvaćaju takve sugestije, nego navode da se tri komponente odanosti razvijaju na različite načine i imaju različite implikacije na ponašanje u poslu, a meta-analitički pregledi postojećih istraživanja (npr. Meyer i sur., 2002) potvrđuju većinu ovih pretpostavki.

Ono što je manje očekivano je umjerena do visoka korelacije između instrumentalne odanosti i drugih dviju komponenti (afektivne i normativne) odanosti, koje su u većini istraživanja u niskim korelacijama ili uopće nisu povezane. Prema McGee i Ford (1987), instrumentalna odanost ima dvije dimenzije: percipirane osobne gubitke i nedostatak alternativa. Dimenzije imaju različite smjerove povezanosti s afektivnom odanosti, pri čemu je afektivna odanost pozitivno povezana s nedostatkom alternativa, a negativno s percipiranim osobnim gubitcima. Kako bi se utvrdilo je li višedimenzionalnost instrumentalne odanosti razlog ovih visokih korelacija, izra-

čunate su korelacije subskala instrumentalne odanosti i drugih dviju komponenti odanosti. Percipirani osobni gubitci su umjereno pozitivno povezani s afektivnom ( $r = 0,57, p < 0,01$ ), a visoko pozitivno povezane s normativnom odanosti ( $r = 0,70, p < 0,01$ ), dok su za subskalu „nedostatak alternativa“ utvrđene niske pozitivne korelacije s afektivnom ( $r = 0,23, p < 0,01$ ) i normativnom ( $r = 0,35, p < 0,01$ ) odanosti. Ovi koeficijenti korelacije upućuju na to da su u osnovi visokih povezanosti instrumentalne s drugim dvjema komponentama odanosti klubu razlozi povezani s gubitcima ili percepcijom gubitaka, ako dođe do napuštanja kluba. Što je tih razloga više i što su veći, može se očekivati i veća odanost. U osnovi ovih rezultata je, između ostalog, i formalni ugovor koji profesionalne nogometaše veže za klub.

Nadalje, pravednost trenera i uprave su nisko povezane s različitim komponentama zadovoljstva poslom i odanosti klubu, no ipak je važno napomenuti kako je pravednost uprave jače povezana sa zadovoljstvom poslom i odanosti organizaciji nego što je to pravednost trenera. Generalno, što je uprava percipirana pravednije, to su nogometaši zadovoljniji poslom i odaniji klubu.

U skladu s rezultatima meta-analize Meyera i sur. (2002), kauzalni slijed varijabli mjerenih u ovom istraživanju je različit. Naime, autori kao antecedente uključene u razvoj odanosti navode četiri grupe varijabli (demografske varijable, individualne karakteristike, radna iskustva i dostupne alternative i ulaganja). Tako su staž nogometaša u klubu (sociodemografska varijabla) i pravednost trenera i uprave kluba (specifična radna iskustva) pozicionirani kao antecedenti odanosti. Varijable za koje nije bilo moguće odrediti kauzalni smjer autori su kategorizirali kao korelate odanosti. Jedna od najčešće ispitivanih varijabli iz te kategorije je zadovoljstvo poslom. Uzimajući u obzir prethodno navedene razlike



**Tablica 4.** Rezultati hijerarhijske regresijske analize s duljinom bavljenja nogometom općenito i u klubu, pravednosti trenera i uprave kluba te facetama zadovoljstva poslom kao prediktorima i afektivnom odanošću klubu kao kriterijem (N = 114)

	I. korak			II. korak			III. korak		
	$R = 0,25$ $R^2_{adj.} = 0,05$ $F(1,111) = 7,44$ $p = 0,008$			$R = 0,50$ $R^2_{adj.} = 0,23$ $F(3,109) = 11,91$ $p < 0,001$			$R = 0,61$ $R^2_{adj.} = 0,34$ $F(6,106) = 10,40$ $p < 0,001$		
				$\Delta R^2 = 0,18$ $F = 13,32$ $p < 0,001$			$\Delta R^2 = 0,12$ $F = 6,94$ $p < 0,001$		
Prediktori	$\beta$	$t(111)$	$p$	$\beta$	$t(109)$	$p$	$\beta$	$t(106)$	$p$
Godine u klubu	0,24	2,73	0,008	0,25	3,20	0,001	0,28	3,69	<0,001
Pravednost trenera				0,13	1,54	,125	0,12	1,45	0,150
Pravednost uprave				0,34	4,04	<0,001	0,18	1,98	0,050
Generalno zadovoljstvo poslom							0,26	3,22	0,002
Zadovoljstvo statusom u klubu							-0,10	-1,14	0,258
Zadovoljstvo plaćom i nagradama							0,27	3,23	0,002

**Tablica 5.** Rezultati hijerarhijske regresijske analize s duljinom bavljenja nogometom općenito i u klubu, pravednosti trenera i uprave kluba te facetama zadovoljstva poslom kao prediktorima i instrumentalnom odanošću klubu kao kriterijem (N = 114)

	I. korak			II. korak			III. korak		
	$R = 0,08$ $R^2_{adj.} = 0,00$ $F(1,111) = 0,67$ $p = 0,720$			$R = 0,45$ $R^2_{adj.} = 0,18$ $F(3,109) = 9,08$ $p < 0,001$			$R = 0,53$ $R^2_{adj.} = 0,25$ $F(6,106) = 7,06$ $p < 0,001$		
				$\Delta R^2 = 0,19$ $F = 13,21$ $p < 0,001$			$\Delta R^2 = 0,09$ $F = 4,22$ $p = 0,007$		
Prediktori	$\beta$	$t(111)$	$p$	$\beta$	$t(109)$	$p$	$\beta$	$t(106)$	$p$
Godine u klubu	0,07	0,82	,414	0,09	1,10	0,276	0,12	1,55	0,124
Pravednost trenera				0,11	1,22	0,226	0,14	1,58	0,118
Pravednost uprave				0,37	4,22	<0,001	0,27	2,76	0,007
Generalno zadovoljstvo poslom							0,09	1,02	0,312
Zadovoljstvo statusom u klubu							-0,15	-1,59	0,114
Zadovoljstvo plaćom i nagradama							0,29	3,28	0,001

**Tablica 6.** Rezultati hijerarhijske regresijske analize s duljinom bavljenja nogometom općenito i u klubu, pravednosti trenera i uprave kluba te facetama zadovoljstva poslom kao prediktorima i normativnom odanošću klubu kao kriterijem (N = 114)

	I. korak			II. korak			III. korak		
	$R = 0,11$ $R^2 = 0,00$ $F(1,111) = 1,33$ $p = 0,251$			$R = 0,56$ $R^2_{adj.} = 0,29$ $F(3,109) = 16,41$ $p < 0,001$			$R = 0,63$ $R^2_{adj.} = 0,37$ $F(6,106) = 11,71$ $p < 0,001$		
				$\Delta R^2 = 0,30$ $F = 23,68$ $p < ,001$			$\Delta R^2 = 0,09$ $F = 5,14$ $p = ,002$		
Prediktori	$\beta$	$t(111)$	$p$	$\beta$	$t(109)$	$p$	$\beta$	$t(106)$	$p$
Godine u klubu	0,10	1,15	0,25	0,12	1,63	0,106	0,14	1,90	0,006
Pravednost trenera				0,12	1,44	0,153	0,13	1,55	0,125
Pravednost uprave				0,47	5,76	0,000	0,36	4,04	<0,001
Generalno zadovoljstvo poslom							0,23	2,85	0,005
Zadovoljstvo statusom u klubu							-0,15	-1,76	0,080
Zadovoljstvo plaćom i nagradama							0,20	2,50	0,014

**Tablica 7.** Testiranje značajnosti parcijalne medijacije mjera zadovoljstva poslom u odnosu pravednosti i komponenti odanosti klubu

Kriterij	Medijator	Sobel test	$p$
Afektivna odanost	Opće zadovoljstvo poslom	2,75	0,006
	Zadovoljstvo plaćom i nagradama	2,17	0,027
	Zadovoljstvo statusom u klubu	3,24	0,001
Instrumentalna odanost	Opće zadovoljstvo poslom	0,98	0,329
	Zadovoljstvo plaćom i nagradama	2,51	0,012
	Zadovoljstvo statusom u klubu	3,50	<0,001
Normativna odanost	Opće zadovoljstvo poslom	251	0,012
	Zadovoljstvo plaćom i nagradama	1,58	0,113
	Zadovoljstvo statusom u klubu	4,03	<0,001

u pozicijama navedenih varijabli, a kako bi se utvrdio njihov doprinos u objašnjenju organizacijske odanosti, napravljene su tri hijerarhijske regresijske analize sa svakom komponentom organizacijske odanosti kao kriterijem. Prediktorske varijable su u analize uvedene u tri koraka, u prvom koraku je kao prediktorska varijabla uveden staž u klubu, u drugom su uvedene pravednost trenera i uprave kluba, dok su u zadnjem koraku uvedene mjere zadovoljstva poslom (generalno zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo plaćom i nagradama i zadovoljstvo statusom u klubu).

Iz rezultata hijerarhijskih regresijskih analiza je vidljivo da je staž u klubu (Tablica 4) značajan prediktor afektivne odanosti (5,4% objašnjene varijance), ali nije prediktivan za normativnu i instrumentalnu odanost klubu. S druge strane, organizacijska pravednost, uvedena u drugom krugu analize, pokazala se kao značajan prediktor sve tri komponente organizacijske odanosti, ali samo percipirana pravednost uprave kluba, ne i pravednost trenera. Najveći samostalni doprinos pravednosti uprave kluba (29,9% objašnjene varijance) je u objašnjenju normativne odanosti klubu, dok je samostalni doprinos za afektivnu 18,4%, a za instrumentalnu odanost 19,4% varijance. Mjere zadovoljstva poslom uvedene u trećem koraku značajno povećavaju količinu objašnjene varijance sve tri komponente odanosti, ali najviše afektivne odanosti (12,4% dodatne varijance). Pri tom je značajan prediktor zadovoljstvo plaćom i nagradama za sve tri komponente odanosti, a generalno zadovoljstvo poslom za afektivnu i normativnu, ali ne i instrumentalnu odanost.

Uvođenjem u analizu mjera zadovoljstva poslom smanjuje se doprinos pravednosti svim trima komponentama odanosti klubu, što upućuje na parcijalni medijacijski efekt. Budući da su tri mjere zadovoljstva poslom (opće zadovoljstvo, zadovoljstvo plaćom i nagradama, zadovoljstvo statusom u klubu) mogući me-

dijatori u odnosu organizacijske pravednosti i odanosti zaposlenika organizaciji, izračunati su Sobel testovi. Rezultati za sve tri mjere prikazani su u Tablici 7. Utvrđen je značajan medijacijski efekt svih triju mjera zadovoljstva u odnosu organizacijske pravednosti i afektivne odanosti. U odnosu organizacijske pravednosti i instrumentalne odanosti klubu značajan medijacijski efekt je utvrđen za dvije mjere zadovoljstva nekim aspektima rada (zadovoljstvo plaćom i nagradama te zadovoljstvo statusom u klubu), ali ne i za opće zadovoljstvo poslom. Naposljetku, odnos između organizacijske pravednosti i normativne odanosti parcijalno je posredovan općim zadovoljstvom poslom i zadovoljstvom statusom u klubu.

## RASPRAVA

---

Chelladurai (1990) navodi da rezultati istraživanja posljednja dva desetljeća potvrđuju kako je s obzirom na sličnosti koje sportski klubovi dijele s organizacijama, konstrukt organizacijske pravednosti primjenjiv u sportskom okruženju. Percepcija pravednosti pogotovo u timskim sportovima pozitivno je povezana sa stavovima i ponašanjima sportaša, zajedništvom tima i odanosti klubu (De Backer i sur., 2011; Jordan i sur., 2004; Kerwin i sur., 2014; Mahony i sur., 2006; Whisenant, 2005).

Rezultati ovih istraživanja, iako malobrojni, naglašavaju važnost istraživanja organizacijske pravednosti u sportskom okruženju, stoga se u okviru ovog istraživanja pokušao utvrditi doprinos staža u klubu, organizacijske pravednosti i mjera zadovoljstva poslom afektivnoj, normativnoj i instrumentalnoj odanosti klubu profesionalnih nogometaša.

Iako je radni staž redovito nisko do umjerenno povezan sa svim komponentama organizacijske odanosti (Mathieu i Zajac, 1990; Meyer i sur., 1993), staž u klubu se pokazao

kao značajan prediktor samo afektivne odanosti nogometaša klubu. Nogometaši koji su dulje u klubu su vjerojatno odaniji klubu jer se u funkciji vremena razvija emocionalna privrženost prema klubu i prema suigračima, te je moguće da dolazi do identifikacije nogometaša s klubom. Ovi rezultati su u skladu s rezultatima dosadašnjih istraživanja u radnom kontekstu (Mathieu i Zajac, 1990), iako postoje iznimke, u većini istraživanja afektivna odanost je uglavnom pozitivno povezana s radnim stažem. Meyer i sur. (2002) u okviru meta-analize 31 studije koja je obuhvatila 11 900 sudionika utvrdili su nisku, ali stalnu korelaciju između radnog staža i afektivne odanosti ( $r = 0,16$ ). Meyer i Allen (1991) navode rezultate više istraživanja koji upućuju na to da afektivna odanost opada u prvoj godini zaposlenja jer se u organizaciju ulazi s nerealno visokim očekivanjima. U tom periodu mnogi napuštaju organizaciju, ali oni koji ostaju uče sve više o svom radu i organizaciji, akumuliraju se radne vještine, materijalni i nematerijalni resursi te povećavaju sposobnosti korištenja tih resursa za svakodnevno praćenje i modificiranje radne i socijalne interakcije. U konačnici akumulirani resursi i vještine povećavaju pozitivne osjećaje prema organizaciji i osjećaj udobnosti zaposlenika u organizaciji, što pogoduje razvoju afektivne odanosti. Brojni autori smatraju da se upravo u tom ranom razdoblju stvaraju najjači temelji za razvoj odanosti (Brimeyer i sur., 2010). Dakako ne treba zanemariti da povezanost radnog staža i odanosti organizaciji može biti i posljedica pozitivne selekcije (oni koji nisu bili odani, napuštaju organizaciju), dobi (stariji zaposlenici su odaniji organizaciji) ili efektu kohorte (*baby boom* generacija). Naposljetku treba reći kako je moguće i da zaposlenici s duljim radnim stažem (što je u okvirima nogometne karijere nešto kraće) manifestiraju višu afektivnu odanost kako bi opravdali svoju odluku ostanka u klubu.

Pravednost uprave kluba, uključena u drugom koraku regresijskih analiza, značajno povećava dodatnu količinu objašnjene varijance afektivne, instrumentalne i normativne odanosti klubu. Pravednost trenera se nije pokazala značajnim prediktorom organizacijske odanosti. U osnovi percepcija pravednosti uključuje socijalne odnose i razmjene između nogometaša, trenera i uprave. Većina socijalnih odnosa funkcionira na temelju norme uzajamnosti, pojedinac osjeća obvezu da vrati pozitivne ili negativne ishode (ponašanja, nagrade) koje je primio od nekog drugog. Stoga se prediktivna vrijednost organizacijske pravednosti za odanost nogometaša klubu u kojem igra može, između ostalog, objasniti odnosom reciprociteta. Ako klub „ulaže“ u nogometaša na način da mu pruža pošteno i pravedno radno okruženje, vjerojatno je da će i on „uložiti“ u svoju organizaciju - bit će joj odan u zamjenu za to pošteno okruženje (Rupp i Cropanzano, 2002; Wayne i sur., 2002).

Empirijski nalazi pokazuju da je afektivna odanost, u usporedbi s ostalim dimenzijama, najjača posljedica organizacijske pravednosti (van Dierendonck i Jacobs, 2012; Meyer i sur., 2002). Unatoč tome, u ovom istraživanju utvrđen je najveći dodatni doprinos organizacijske pravednosti normativnoj odanosti profesionalnih nogometaša. Colquitt i sur. (2013) zaključuju da je afektivna odanost pokazatelj kvalitete socijalne razmjene jer pokretanje i održavanje društvene razmjene zahtijeva dugoročnu međusobnu odanost putem koje se usluge dugoročno vraćaju, međutim kod profesionalnih nogometaša su obveze uprave i nogometaša precizno definirane ugovorom pa je stoga percepcija pravednosti najviše povezana upravo s normativnom odanosti.

Kao značajan prediktor organizacijske odanosti pokazala se samo pravednost uprave kluba, ali ne i pravednost trenera. U meta-analizi Colquitta i sur. (2013) pravednost rukovoditelja imala je zamjetno veći efekt na organi-

zacijske ishode nego pravednost organizacije, odnosno uprave. Colquitt i suradnici (2013) zaključuju kako je pravednost rukovoditelja možda salijentnija, primjetljivija i lakša za interpretirati nego pravednost uprave. S druge strane, u sportskom kontekstu, iako trener sa sportašima provodi puno više vremena nego uprava kluba, uprava kluba stabilnija je u vremenu od trenera koji se češće mijenjaju. Moguće je da prilikom razvijanja odanosti igrači imaju više informacija o pravednosti uprave, upravo zbog njihove stabilnosti, pa im ona postaje salijentnija. Ako se povuče paralela s radnim okruženjem (Chelladurai, 1990), rukovoditelji sudjeluju u donošenju odluka koje se tiču napredovanja, visine plaće i bonusa zaposlenika (praćenjem i mjerenjem učinka). S druge strane, trener ima minimalan ili uopće nema utjecaja na distribuciju ishoda (visinu plaće, bonuse i drugo), kao ni na postavljanje uvjeta prilikom definiranja ugovora kod profesionalnih sportaša. Plaće, bonusi, status igrača i ostali uvjeti ugovora dogovaraju se s upravom kluba, zbog čega ih nogometaši percipiraju odgovornima za pravednost njihove raspodjele. To se reflektira na razlike u percepciji pravednosti različitih izvora, pri čemu nogometaši procjenjuju trenera pravednijim nego upravu kluba. Uvidom u prosječne procjene pojedinih dimenzija pravednosti čini se da je razlika u percepciji pravednosti trenera i uprave kluba determinirana prvenstveno razlikom u percipiranoj distributivnoj pravednosti uprave kluba te nezadovoljstvu nogometaša plaćom i nagradama (tablice 1 i 2). Percepcija (ne)pravedne distribucije ishoda generalno je više vezana uz specifične, osobne ishode poput zadovoljstva plaćom (Cohen-Charash i Spector, 2001) i temelji se na procjeni zaposlenika koliko su ti ishodi (plaća i nagrade koje dobivaju, na primjer) pravedni s obzirom na to koliko oni rade. Dodatno, rezultati se mogu objasniti efektom sličnosti izvora i mete (eng. *“target similarity effect”*). Prema Lavelle i sur.

(2007), percipirana pravednost izvora može utjecati na stavove i ponašanja zaposlenika prema tom specifičnom izvoru. S obzirom na to da je u ovom istraživanju korišten multifacetni pristup izvoru pravednosti (uprava i trener), ali ne i odanosti, izostanak učinka pravednosti trenera može se djelomično pripisati i mjerenom ishodu – generalnoj odanosti nogometaša klubu, a ne treneru.

Uvođenjem mjera zadovoljstva poslom u analizu u trećem koraku regresijske analize značajno se povećala količina objašnjene varijance svih komponenti organizacijske odanosti, a najviše afektivne odanosti. U meta-analizi Meyera i suradnika (2002) također je utvrđeno da je afektivna odanost najviše povezana s generalnim zadovoljstvom poslom, a autori pretpostavljaju da je to prvenstveno zbog preklapanja afektivnih komponenti dvaju konstrukata. Zadovoljniji nogometaši odaniji su klubu u kojem igraju, žele se emocionalno vezati, više se identificiraju s klubom i osjećaju se dijelom zajednice prema kojoj osjećaju moralnu obvezu ostanka (Meyer i Allen, 1991). Budući da opće zadovoljstvo poslom nije značajan prediktor instrumentalne odanosti, moglo bi se reći da je odanost zadovoljnih nogometaša prvenstveno determinirana željom i obvezom koju imaju prema klubu, a ne potrebom.

Rezultati brojnih istraživanja, kao i rezultati meta-analize Colquitta i sur. (2001), potvrđuju umjerenu povezanost između organizacijske pravednosti i odanosti, međutim priroda te povezanosti nije sasvim jasna. U posljednje vrijeme sve više istraživanja potvrđuje da taj odnos može biti djelom ili u potpunosti posredovan konstruktima kao što su organizacijska struktura (Ambrose i Schminke, 2003), organizacijska podrška (Otto i Mamatoglu, 2015), povjerenje (Aryee i sur., 2002) i najčešće istraživano zadovoljstvo poslom (Fulford, 2005). Mathieu i Zajac (1990) navode kako je zadovoljstvo poslom medijator utjecaja ra-

zličitih antecedenata odanosti organizaciji. U ovom istraživanju, mjere zadovoljstva poslom imaju ulogu parcijalnog medijatora u odnosu organizacijske pravednosti i odanosti nogometaša klubu. S obzirom na to da je doprinos pravednosti uprave kluba, iako značajno smanjen, svakako značajan u objašnjenju b varijance organizacijske odanosti, radi se o parcijalnoj medijaciji (Tablica 7). Medijacija odnosa organizacijske pravednosti i odanosti organizaciji putem zadovoljstva poslom potvrđena je u radnom (Ambrose i Schminke, 2009; Crow i sur., 2012, Sušanj i Jakopec, 2012) i sportskom kontekstu (Najafi i sur., 2011; Saresheh i sur., 2012). Ove rezultate možemo objasniti u okviru *relacijskog modela* (Lind i Tyler, 1988). Pripadanje socijalnim grupama pozitivno se vrednuje, pogotovo ako se u tim grupama može ostvariti željeni socijalni status, osjećaj pripadanja i samopoštovanja (Tyler i Blader, 2000). Navedeno može biti ostvareno, među ostalim, ako su uprava i trener pravedni. Kad zaposlenici ove ishode i postupke smatraju poštenima, vjerojatno će imati povoljnu percepciju da njihov klub vrednuje njihov doprinos. Posao koji osigurava pripadanje socijalnoj grupi koja nas pravedno tretira i time komunicira da smo važan član te grupe, dovodi do pozitivne evaluacije grupe i našeg položaja u njoj te posljedično pozitivne procjene zadovoljstva poslom (Schappe, 1998). Zadovoljstvo poslom je direktna posljedica pozitivnih iskustava na poslu, koja se mogu povezati s organizacijom koja je omogućila ta pozitivna iskustva, što povećava odanost prema organizaciji. Iako pravedan tretman prema organizaciji. Iako pravedan tretman prema *relacijskom modelu* ima direktan utjecaj na razvoj odanosti, dio utjecaja bit će i kroz pozitivan stav o vlastitom poslu.

Naposljetku, rezultati ovog istraživanja i u kontekstu profesionalnog sporta naglašavaju važnost organizacijske pravednosti za odanost sportaša klubu. Rezultati ovog istraživanja pokazuju da organizacijska pravednost,

prvenstveno uprave kluba, direktno značajno pozitivno doprinosi objašnjenju odanosti klubu, a dijelom je taj odnos posredovan zadovoljstvom poslom. Slijedom toga, sportski klubovi koji žele igrače odane klubu, trebaju voditi računa o njihovoj percepciji organizacijske pravednosti, prvenstveno pravednosti onih autoriteta koji formalno uključuju više izvora moći.

Međutim, treba naglasiti i neka ograničenja ovog istraživanja vezana za karakteristike uzorka i metodologiju istraživanja. Naime, uzorak je relativno malen i prigodan, dominantno regrutiran iz nogometnih klubova u širem području Dalmacije, pa je generalizacija rezultata ograničena. Osim toga, kao i većina istraživanja iz ovog područja, i ovo istraživanje je korelacijske prirode, pa su nemoguća bilo kakva zaključivanja o kauzalnom odnosu. I konačno, upitna je primjenjivost mjernih instrumenata pravednosti (razvijenih prvenstveno u radnom kontekstu) u istraživanjima u sportskim okruženjima, i to najmanje zbog dva razloga. Prvo, jedan od glavnih doprinosa malobrojnih istraživanja pravednosti u sportskom okruženju je razvoj novih potprincipa distributivne pravednosti, koje bi trebalo obuhvatiti u budućim istraživanjima. Drugo, treba uzeti u obzir specifičnosti sportskog djelovanja, a to je da su sportaši direktno i intenzivno involvirani u ishode svog rada, bez obzira na to je li riječ o amaterskom/profesionalnom ili individualnom/timskom sportu.

---

## LITERATURA

- Ambrose, M. L. i Arnaud, A. (2005). Are Procedural Justice and Distributive Justice Conceptually Distinct? U J. Greenberg i J. A. Colquitt (Ur.), *Handbook of organizational justice* (str. 59–84). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Ambrose, M. L. i Schminke, M. (2003). Organizational Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295-305. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.295>
- Ambrose, M. L. i Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. i Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285. <https://doi.org/10.1002/job.138>
- Bakhshi, A., Kumar, K. i Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9): 145-154.
- Baldwin, S. (2006). *Organisational justice*. Institute of employment studies.
- Bies, R. J. i Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. U: R. J. Lewicki, B. H. Sheppard i M. H. Bazerman (Ur.), *Research on negotiations in organizations* (str. 43–55). JAI Press.
- Brimeyer, T. M., Perruci, R. i MacDermid, S. (2010). Age, Tenure, Resources for Control, and Organizational Commitment. *Social Science Quarterly*, 91 (2), 511-530.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21(4), 328–354.
- Cohen-Charash, Y. i Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. i Yee Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. i Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98, 199–236.
- Cropanzano, R. i Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C.L. Cooper, I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317-372). John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. i Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27, 324–351.
- Crow, M. S., Lee, C. B. i Joo, J.J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2), 402-423.
- De Backer, M., Boen, F., Ceux, T., De Cuyper, B., Høigaard, R., Callens, F., Fransen, K. i Vande Broek, G. (2011). Do Perceived Justice and Need Support of the Coach Predict Team Identification and Cohesion? Testing their Relative Importance among Top Volleyball and Handball Players in Belgium and Norway. *Psychology of Sport and Exercise*, 12(2), 192-201.
- DeConinck, J. B. i Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225–231.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?. *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 93-126.
- Fulford, M. D. (2005). That's Not Fair! The Test of a Model of Organizational Justice, Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Hotel Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 4(1), 73-84. [https://doi.org/10.1300/J171v04n01\\_06](https://doi.org/10.1300/J171v04n01_06)
- Galić, Z. i Plečaš, M. (2012). Quality of Working Life during the Recession: The Case of Croatia, *Croatian Economic Survey*, The Institute of Economics, Zagreb, 14(1), 5-41.

- Ghorbanalizadeh, F. i Tayebi, S. M. (2012). Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Iranian Sport Federations Perspective. *Annals of Biological Research*, 3(8), 4229-4238.
- González, J. V. i Garazo, T. G. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17, 23-50.
- Ha, J. i Ha, J. (2015). Organizational justice–affective commitment relationship in a team sport setting: The moderating effect of group cohesion. *Journal of Management & Organization*, 21(1), 107-124. doi:10.1017/jmo.2014.67
- Hauenstein, N. M. T., McGonigle, T. i Flinder, S. W. (2001). A meta-analysis of the relationship between procedural justice and distributive justice: Implications for justice research. *Employee Responsibilities and Rights journal*. 13, 39-56.
- Hulin, C. L. i Judge, T. A. (2003). Job attitudes. U: W. C. Borman, D. R. Ilgen i R. J. Klimoski (Ur.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (str. 255-276). John Wiley & Sons Inc.
- Hums; M. A. i Chelladurai, P. (1994). Distributive justice in intercollegiate athletics: Development of an instrument. *Journal of Sport Management*, 8, 190-199.
- Jakopec, A. (2015). Teorijski i metodološki aspekti istraživanja klime pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, 24 (3), 517-542.
- Jakopec, A. i Sušanj, Z. (2014). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, 23(2), 305-325.
- Jakopec, A., Sušanj, Z. i Stamenković, S. (2013). Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom. *Suvremena psihologija*, 16 (2), 185-201.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. i Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, 951-995.
- Jernigan, I. E., Beggs, J. M. i Kohut, G.F. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictor of commitment type. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), 546-579.
- Jordan, J. S., Gillentine, J. A. i Hunt, B. P. (2004). The influence of fairness: The application of organizational justice in a team sport setting. *International Sports Journal*, 8, 139-149.
- Judge, T. A. i Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. U M. Eid i R. Larsen (Ur.), *The Science of Subjective Well-Being* (393-413). Guilford Publications.
- Judge, T. A., Parker, S. K., Colbert, A. E., Heller, D. i Ilies, R. (2002). Job satisfaction: A cross-cultural review. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil i C. Viswesvaran (Ur.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Vol. 2. Organizational psychology* (str. 25-52). Sage Publications, Inc.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Kerwin, S., Jordan, J. S. i Turner, B. A. (2014). Organizational justice and conflict: Do perceptions of fairness influence disagreement? *Sport Management Review*, 18(3), 384-395.
- Krapić, N., Čoso, B. i Sušanj, Z. (2006). Crte ličnosti i stavovi prema radu i organizaciji kao prediktori tjelesnih simptoma zaposlenika. *Psihologijske teme*, 15(1), 81-100.
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31(2), 155-168.
- Lambert, E. G., Cluse-Tolar, T., Pasupuleti, S., Hall, D. E. i Jenkins, M. (2005). The Impact of Distributive and Procedural Justice on Social Service Workers. *Social Justice Research*, 18(4), 411-427.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. i Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35(6), 644-656.
- Lavelle, J. J., McMahan, G. C. i Harris, C. M. (2009). Fairness in human resource management, social exchange relationships, and citizenship behavior: Testing linkages of the target similarity model among nurses in the United States. *The International Journal of Human Resource*



- Management*, 20(12), 2419–2434. <https://doi.org/10.1080/09585190903363748>
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E. i Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model†. *Journal of Management*, 33(6), 841-866.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., Manegold, J. i Thornton, M. A. (2015). Multifoci justice and target similarity: Emerging research and extensions. U: R. S. Cropanzano i M. L. Ambrose (Ur.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (str. 165–186). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhdb/9780199981410.013.7>
- Lind, E. A. i Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum Press.
- Mahony, D. F., Hums, M. A. i Riemer, H. A. (2002). Distributive justice in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 16, 331–356.
- Mahony, D. F., Hums, M. A. i Riemer, H. A. (2005). Bases for determining need: Perspectives of intercollegiate athletic directors and athletic board chairs. *Journal of Sport Management*, 19, 170–192.
- Mahony, D. F., Riemer, H. A., Breeding, J. L. i Hums, M. A. (2006). Organizational justice in sport settings: Perceptions of student-athletes and other students. *Journal of Sport Management*, 20, 159–188.
- Maslić Seršić, D. (1999). Odnos pojedinca i organizacije: istraživanje modela odanosti. Disertacija. Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Odsjek za psihologiju.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. i Taylor, S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *The Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Mathieu, J. E. i Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-195.
- Mayer, R. C. i Schoorman, F. D. (1992). Predicting Participation and Production Outcomes through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 35, 671-684.
- McGee, G. W. i Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638–641. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.4.638>
- Meyer, J. P. i Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. i Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Meyer, J. P. i Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: theory, research, and application. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. i Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Milner, K. (2009). Attitudes and Job Satisfaction. U Robbins, S. P., Judge, T. A., Odendaal, A., i Rodot, G. (Ur.), *Organisational behaviour: global and Southern African perspectives* (str. 71-89). Pearson Education South Africa.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. i Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. M. i Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press.
- Najafi, S., Noruzi, A., KhezriAzar, H., Nazari-Shirkouhi, S. i Dalvand, M. R. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5241–5248.
- Nikbin, D., Hyun, S. S., Iranmanesh, M. i Foroughi, B. (2014). Effects of perceived justice for coaches on athletes' trust, commitment, and perceived performance: A study of futsal and

- volleyball players. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 9(4), 561–578.
- Otto, K. i Mamatoglu, N. (2015). Why Does Interactional Justice Promote Organizational Loyalty, Job Performance, and Prevent Mental Impairment? The Role of Social Support and Social Stressors. *The Journal of Psychology*, 2(149), 193-218. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.866535>
- Patrick, I. S. C., Mahony, D. F. i Petrosko, J. M. (2008). Distributive justice in intercollegiate athletics: Perceptions of equality, revenue production and need. *Journal of Sport Management*, 22, 165–183.
- Penezić, Z., Rak, I. i Slišković, A. (2013). Odgovorno organizacijsko ponašanje: Provjera konstrukta na hrvatskom uzorku. *Društvena istraživanja*, 22, 121-141.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. i Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Rupp, D. E., i Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925–946.
- Sareshkeh, S. K., Ghaziani, F. G. i Tayebi, S. M. (2012). Impact of Organizational Justice Perception on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Iranian Sports Federation Perspective. *Annals of Biological Research*, 3, 4229-4238.
- Schappe, S. (1998). Understanding employee job satisfaction: The importance of procedural and distributive justice. *Journal of Business and Psychology*, 12, 493-503.
- Sušanj, Z. i Jakopec, A. (2012). Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment. *Psihologijske teme*, 21(3), 509-526.
- Tvarog Malvić, S., Sindik, J. i Šarac, J. (2014). ercpirana organizacijska pravednost kao determinanta organizacijske odanosti. *Ekonomski misao i praksa*, 1, 43-62.
- Tyler, T. R. i Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. U: J. S. Carroll (Ur.), *Applied social psychology and organizational settings* (str. 77–98). Erlbaum.
- Tyler, T. R. i Blader, S. L. (2000). Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement. Psychology Press.
- Tyler, T. R. (2012). Justice and Effective Cooperation. *Social Justice Research*, 25, 355–375.
- van Dierendonck, D., & Jacobs, G. (2012). Survivors and victims, a meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing. *British Journal of Management*, 23, 96–109.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. i Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader–member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590–598.
- Whisenant, W. (2005). Organizational justice and commitment in interscholastic sports. *Sport, Education and Society*, 10, 343-357.
- Whisenant, W. i Jordan, J. S. (2006). Organizational justice and team performance in interscholastic athletics. *Applied Research in Coaching and Athletics Annual*, 21, 55-82.
- Whisenant, W. i Smucker, M. (2006). Perceptions of organizational justice among high school coaches of girls' teams. *International Journal of Sport Management*, 7, 206-216.
- Whisenant, W. i Smucker, M. (2007). Organizational justice and job satisfaction: Perceptions among coaches of girls' teams. *International Council for Health, Physical Education, Recreation, Sport, and Dance Journal of Research*, 2(2), 47-53.
- Whisenant, W. i Smucker, M. (2009). Organizational Justice and Job Satisfaction in Coaching. *Public Organization Review*, 9(2), 157-167.

## Organizational justice, job satisfaction and commitment of professional footballers to the club

**Abstract:** The results of research on organizational justice in the sports environment suggest that the perception of justice is related to relevant outcomes for individual and team sports such as attitudes and behaviors of athletes, team cohesion and commitment (De Backer et al., 2011; Jordan, Gillentine and Hunt, 2004; Kerwin, Jordan, & Turner, 2014; Mahony et al., 2006; Whisenant, 2005). The aim of this research was to examine the contribution of the length of playing football in general and in the club, organizational justice and job satisfaction in explaining the commitment of professional footballers to the club.

The study involved 114 professional footballers, aged 17 to 39 years. The Justice in the Organizational Context Questionnaire, the Scales of Affective, Instrumental and Normative Commitment, the Job Satisfaction Index and Satisfaction with club status, salary and rewards were applied.

The results indicate that the relationship between perceived organizational justice and football player's commitment to the club depends on the source of perceived justice. Thus, only perceived justice of the club's management positively contributes to all components of organizational commitment, partly directly and partly through job satisfaction, given the established partial mediation effect of job satisfaction measures. Furthermore, it was found that footballers who are generally more satisfied with their job, and more satisfied with their salary and awards, are more committed to the club. Footballers who are longer in the club are also more committed.

**Key words:** organizational justice, organizational commitment, job satisfaction, professional footballers

Korespondencija: paulaandabak@hotmail.com

Primljeno: 25. 5. 2021.  
Ispravljeno: 23. 8. 2021.  
Prihvaćeno: 14. 12. 2021.  
Online: 17. 12. 2021.

