

PSIHOLOŠKI UGOVORI I RADNA PONAŠANJA ZAPOSLENIH U DRŽAVNOJ ADMINISTRACIJI: PRIMER SRBIJE

Biljana Bogićević Milikić¹

E-mail: bbiljana@eunet.rs

Milica Čučković²

E-mail: radovanovic.milica18@gmail.com.

Apstrakt: *U ovom radu smo pokušali da istražimo prirodu veze između psiholoških ugovora i radnih ponašanja zaposlenih u sektoru državne administracije. Ispitivana je veza između kršenja i povrede psiholoških ugovora, s jedne strane, i radne angažovanosti, namere da se napusti organizacija i odsustvovanja sa posla, s druge strane, na uzorku od 94 državna službenika zaposlenih u državnoj upravi Republike Srbije. Rezultati istraživanja su potvrdili da kršenje psiholoških ugovora jeste prediktor promena u nivou radne angažovanosti i namere da se napusti organizacija, ali ne i dužine odsustvovanja sa posla zaposlenih u državnoj upravi. S druge strane, povreda psihološkog ugovora korelira i prediktor je promena u sve tri vrste istraživanih radnih ponašanja.*

Ključne reči: *državna uprava, psihološki ugovor, radna angažovanost, namera napuštanja organizacije, odsustvovanje sa posla*

Jel klasifikacija: M54, J53, J63

PSYCHOLOGICAL CONTRACTS AND WORK-RELATED BEHAVIOURS OF EMPLOYEES IN STATE ADMINISTRATION: THE EVIDENCE FROM SERBIA

Abstract: *In this paper we made an attempt to investigate the nature of the relationship between psychological contracts and work behaviours of the employees in state administration. We explore the relationship between psychological contract breach and psychological contract violation, on one hand, and work engagement, turnover intention and absenteeism, on the other hand, on the sample of 94 civil servants employed in the state administration of the Republic of Serbia. Research findings confirmed that psychological contract breach is the predictor of changes in work*

¹ Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet

² Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, diplomirani master ekonomista.

engagement and turnover intentions; however, it is not related to the absenteeism of employee in state administration. On the other hand, psychological contract violation is found to correlate and predict changes in all thee investigated work behaviours.

Key Words: *State Administration, Psychological Contract, Work Engagement, Turnover Intention, Absenteism*

1. UVOD

Stvaranje profesionalne, depolitizovane, transparentne i odgovorne državne uprave je postao *sine qua non* povećanja kvaliteta javnih usluga u uslovima ograničenih resursa i sve značajniji izazov za većinu zemalja, a posebno za privrede u tranziciji. Kontinuirana izgradnja profesionalnog i depolitizovanog službeničkog sistema je jedan od ključnih uslova za zakonito, stručno i delotvorno obavljanje upravnih poslova kojima se ostvaruju javne funkcije i sprovodi politika.

Budući da kvalitet javnih usluga direktno i najneposrednije zavisi od ponašanja državnih službenika, istraživanje njihovih stavova i ponašanja privlači sve veću pažnju kako u akademskoj tako i u stručnoj javnosti. Kreiranje i održavanje pozitivnih radnih stavova i ponašanja među državnim službenicima je glavni izazov sa kojima se u uslovima rastućeg pritiska javnosti suočava menadžment državne uprave. Zato je važno istražiti prirodu stavova i ponašanja i njihov odnos među zaposlenima u ovom sektoru. Da li je njihovo radno ponašanje slično ili različito u odnosu na zaposlene u privatnom sektoru? Šta utiče na njihovo radno ponašanje?

Postoje brojni dokazi da, između ostalog, psihološki ugovor koji se formira u svesti pojedinca prilikom ulaska u organizaciju (nezavisno od volje poslodavca, sa verom da postoji saglasnost obe strane – pojedinca i poslodavca) bitno utiče na stavove, ponašanje i zadovoljstvo zaposlenih kroz kontinuirano preispitivanje odnosa razmene između poslodavca i zaposlenog (Anderson & Schalk, 1998). Psihološki ugovor predstavlja skup očekivanja koje pojedinac ima u odnosu na to kako će doprineti ostvarenju ciljeva organizacije i šta će zauzvrat dobiti od organizacije (Rousseau & McLean Parks, 1993; Guillermo & Rousseau, 2004). Može se definisati i kao skup očekivanja koje pojedinac ima o uslovima razmene između njega i organizacije, a na čije formiranje utiče organizacija (Rousseau, 1995) ili kao percepcija zaposlenog o međusobnim obavezama koje postoje između njega i njegovog poslodavca (Rousseau, 1990). Psihološki ugovor predstavlja i vrstu kognitivnog modela ili šeme (Rousseau, 1995), koja se razvija kroz iskustvo i koju pojedinci koriste da interpretiraju svet oko sebe i koja generišu odgovarajuća

ponašanja (Gioia & Sims, 1978). Za razliku od svih ostalih formalnih ugovora, psihološki ugovor nije formalno sačinjen, niti su svi elementi tog ugovora određeni u procesu pregovaranja između zaposlenog i poslodavca.

Mnogi smatraju da, u većini organizacija, kršenje elemenata psihološkog ugovora ne predstavlja izuzetak, već pravilo, pa percepcije o kršenju psihološkog ugovora mogu biti snažan prediktor promena u stavovima i ponašanju zaposlenih (Robinson & Rousseau, 1994). Međutim, većina radova u relevantnoj literaturi se bavi odnosom psiholoških ugovora i radnih stavova, a vrlo je malo empirijskih istraživanja o uticaju psiholoških ugovora na radna ponašanja zaposlenih, zbog čega je ova oblast istraživanja često i kritikovana (Guest, 1998; Arnold, 1996; Rousseau, 1995). Budući da su istraživanja u državnoj upravi još ređa, u ovom radu smo učinili pokušaj da istražimo da li među državnim službenicima u državnoj upravi Republike Srbije postoji percepcija o kršenju psihološkog ugovora, ako postoji koliko je snažna i da li postoji veza između kršenja psiholoških ugovora i njihovog radnog ponašanja na sličan način kao u privatnom sektoru. Ispitujemo da li između kršenja psiholoških ugovora i radnih ponašanja postoji linearna povezanost i, ako postoji, kolika je snaga te veze, koji je smer povezanosti (pozitivan/negativan) i kakvi su uzročno-posledični odnosi između njih tj. da li je kršenje psihološkog ugovora predaktor promena u radnim ponašanjima zaposlenih u državnoj upravi. Vrste radnih ponašanja koje posmatramo su: 1) radna angažovanost, 2) odsustvovanje sa posla i 3) napuštanje organizacije.

Rad, pored uvoda, ima još četiri dela. U drugom delu rada predstavljen je teorijski okvir istraživanja i na osnovu pregleda relevantne literature definisane su istraživačke hipoteze. U trećem delu rada opisan je kontekst i primenjena metodologija istraživanja. Rezultati istraživanja i njihova diskusija predstavljeni su u četvrtom delu rada. Najzad u poslednjem delu rada, izvedeni su zaključci i implikacije, ukazano je na metodološka ograničenja rada i buduće pravce istraživanja u ovoj oblasti.

2. TEORIJSKI OKVIR

2.1. Pojam i definisanje psihološkog ugovora

Radni odnosi, u čijem kontekstu se formiraju psihološki ugovori, ishodište su društvene razmene, koja podrazumeva razmenu ekonomskih i socio-emocionalnih resursa između učesnika razmene. Odnos razmene je uređen tzv. *normom reciprociteta*, zbog čega svaki od učesnika razmene očekuje dobitak koji

je ekvivalentan onome što je uložio (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Norma reciprociteta nalaže da svaka od strana u odnosu razmene ima svoja prava i obaveze, gde je ulog jednak očekivanoj koristi, čime odnos društvene razmene prerađa u proces uzvraćanja „recipročnih gratifikacija” (Gouldner, 1960, str. 173.), a sam odnos biva kontinuirano obnavljan i učvršćivan, budući da među učesnicima proizvodi „osećanja lične obaveze, zahvalnosti i poverenja” (Blau, 1964, str. 123). Iako norma reciprociteta, praktično, omogućava održivost društvene razmene, odnos između dve strane često može počivati na nedovoljno definisanim uslovima razmene, čime se akterima ostavlja otvoren prostor za sopstvenu interpretaciju svojih i tuđih obaveza, a odluka o isplati koristi ostavljena je kao diskreciono pravo onome ko koristi „isplaćuje” (Blau, 1964). U takvom kontekstu formiraju se psihološki ugovori koji predstavljaju individualno verovanje u postojanje recipročnih obaveza (Rousseau, 1989, 1990), gde je odnos razmene regulisan normom reciprociteta, a ugovorni karakter odnosa zagarantovan verovanjem da je dogovor o uslovima razmene između dve strane postignut. Pri tome, formalan ugovor ne mora faktički postojati, već je dovoljno da postoji u „oku svog držaoca” (Rousseau, 1989). Psihološki ugovor formira se onda kada zaposleni veruje da je dogovor o međusobnim pravima i obavezama u radnom odnosu postignut (Rousseau, 1989, 1990; Robinson & Rousseau, 1994) i kada zaposleni ulaže svoje resurse verujući da će zauzvrat dobiti dogovoreni razmenski ekvivalent, koji često ima karakter odložene isplate.

Verujući u reciprocitet razmene, a na osnovu svojih očekivanja o sopstvenim pravima i obavezama u odnosu sa poslodavcem (McLean Parks et al., 1998), zaposleni, u svojoj svesti, formira psihološki ugovor koji određuje: a) način na koji će se on ponašati u radnom odnosu, b) njegovu percepciju organizacije i c) njegove reakcije na tretman koji dobija od nje. Teorija o psihološkim ugovorima prepoznaje psihološke ugovore kao kognitivne šeme, odnosno mentalne modele razmene (Rousseau, 2003), koji zaposlenima pomažu da u odnosu društvene razmene interpretiraju informacije koje dobijaju i da reaguju na kontekstualne faktore. Obezbeđujući mentalne procese za kodiranje i dekodiranje informacija iz okruženja, procenu iskustava, rešavanje problema i anticipiranje budućnosti (Taylor & Crocker, 1981), kognitivne šeme predstavljaju svojevrsni vodič zaposlenima u procesu kreiranja sopstvenog iskustva u određenoj organizaciji i određujuće utiču na njegovo ponašanje. Tako psihološki ugovori, predstavljajući skup pretpostavki na kojima, prema uverenjima zaposlenog, radni odnos počiva, umnogome definišu radno iskustvo zaposlenog. Iako prisutni u svakom dobrovoljnom odnosu razmene, psihološki ugovori dobijaju posebno na značaju onda kada bivaju prekršeni, čemu literatura o psihološkim ugovorima posvećuje najviše pažnje.

Kršenje psihološkog ugovora (engl. *psychological contract breach*) predstavlja spoznaju da je organizacija napravila propust u ispunjenju onoga što zaposleni veruje da je bilo predmet ugovora (Morisson & Robinson, 1997), odnosno da je organizacija prekršila obećano. Može nastati bilo usled stvarnog neispunjenja dogovorenog, bilo kao posledica subjektivne percepcije zaposlenog da obećanja nisu ispunjena (Robinson & Morrison, 2000). Kršenje psihološkog ugovora nastaje ili onda kada se organizacija ne pridržava dogovorenog ili, pak, kada postoje različite interpretacije dogovora između zaposlenog i organizacije, kao i njihovih međusobnih prava i obaveza. Nepridržavanje dogovora od strane predstavnika organizacije može biti prouzrokovano nemogućnošću organizacije da sprovede obećano (usled izmenjenih situacionih faktora, nepažljivo postavljenih međusobnih obaveza koje nije moguće ispoštovati itd.) ili onda kada postoji odsustvo volje da se dogovor sprovede (Morrison & Robinson, 1997). S druge strane, kršenje psihološkog ugovora neretko nastaje u situaciji kada postoji jaz u načinu interpretacije i razumevanja dogovora između dve strane, odnosno kada zaposleni i predstavnici (agenti) organizacije imaju različite predstave o njihovim međusobnim pravima i obavezama. Ovakva situacija se najčešće javlja usled: a) postojanja različitosti u kognitivnim šemama dveju strana u radnom odnosu, b) odsustva adekvatne komunikacije prilikom formiranja međusobnih očekivanja, c) same prirode obostranih obećanja na relaciji zaposleni – organizacija, a koja je prilično složena i fragmentisana (Morrison & Robinson, 1997) i ostavlja prostor za subjektivno tumačenje uslova dogovora. U trenutku kada zaposleni percipira da je dogovor prekršen i da je organizacija napravila propust u izvršenju dogovorenog, u svesti zaposlenog dolazi do pojave kršenja psihološkog ugovora. Percepcija da je dogovor prekršen stvara potrebu kod zaposlenog da pronade objašnjenje novonastale situacije, što dalje utiče na njegove radne stavove (Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007). Radni stavovi, kao relativno trajne predispozicije ponašanja ljudi u organizaciji, mogu biti izmenjeni pod uticajem percepcije da je dogovor između dve strane prekršen, budući da pretpostavke na kojima radni odnos počiva (postupanje u dobroj veri, poverenje i načelo recipročnog uzvratanja) bivaju preispitivane.

Kršenje psihološkog ugovora, u suštini, jeste uočavanje da obećano nije ispunjeno; to može biti kratkoročnog daha i rezultovati u „povratku” pojedinca u stanje „stabilnog” psihološkog ugovora ili se, alternativno, može razviti u osećaj potpune povrede psihološkog ugovora (Pate, Martin, & McGoldrick, 2003, str. 559). Budući da kršenje psihološkog ugovora u svesti zaposlenog pokreće proces interpretacije novonastale situacije, percepcija da su odredbe ugovora prekršene proizvode snažna afektivna reaganja – *povredu psihološkog ugovora* (engl. *psychological contract violation*), koja predstavlja emotivnu reakciju pojedinca na kognitivnu spoznaju da je ugovor prekršen (Robinson & Morrison,

2000; Zhao et al., 2007; Cassar & Briner, 2011). Emotivna reakcija najčešće uključuje afektivno iskustvo frustracije, razočarenja i ljutnje (Morrison & Robinson, 1997), za šta se dalje vezuju osećanja povređenosti, izdaje i preispitivanja pretpostavki na kojima odnos razmene počiva (Rousseau, 1989). Na jačinu povrede psihološkog ugovora utiče proces interpretacije njegovog kršenja, a na koji uticaj imaju individualne karakteristike zaposlenog, veličina diskrepance između ostvarenog i obećanog, njene ocene pravičnosti, socijalnog konteksta i ustaljenih praksi (Morrison & Robinson, 1997). Dok je kršenje ugovora saznanje da poslodavac (organizacija) nije ispoštovao ono što zaposleni veruje da je dogovoreno, povreda ugovora je rezultat kognitivno-emocionalnog procesa pojedinca i njeni efekti mogu sezati mnogo dalje od puke percepcije da dogovor nije ispoštovan, podrivajući time temelje na kojima odnos između dveju strana počiva i utičući na eroziju poverenja u odnosu društvene razmene između zaposlenog i organizacije.

2.2. Psihološki ugovori i radna ponašanja zaposlenih

Psihološki ugovori, a posebno njihovo neispunjenje, ostavljaju posledice na radno okruženje, budući da vrši uticaj na radne stavove i radna ponašanja zaposlenih. Moguće kognitivne reakcije na neispunjenje psihološkog ugovora uključuju, na primer, smanjenje zadovoljstva poslom, posvećenosti organizaciji i lojalnosti, ali i povećanje cinizma zaposlenog usmerenog na rukovodioce, organizaciju kao celinu i/ili organizacione politike (Robinson & Morrison, 1995; Carbery, Garavan, O'Brien & McDonnell, 2003). Bihevioralne reakcije mogu uključiti promene kao što su odsustvovanje sa posla, smanjenje radnog napora i slično (Guest, Conway & Briner, 1996; Guest & Conway, 1997, 1998). Neka istraživanja (Organ, 1988) pokazuju da se u organizacijama u kojima zaposleni percipiraju da se njihov poslodavac pridržava dogovorenog može očekivati da će oni u većoj meri praktikovati tzv. građansko ponašanje unutar organizacije (engl. *organizational citizenship behavior*). Sa druge strane, različite studije (McLean Parks & Kidder 1994; Turnley & Feldman, 2000) pokazuju da će u slučaju kršenja psihološkog ugovora zaposleni biti skloniji ili da demonstriraju nefunkcionalna ponašanja ili da značajno umanje svoje radne napore usled smanjenja motivacije (Parzefall & Coyle-Shapiro, 2011). Empirijska istraživanja, takođe, potvrđuju da kršenje psihološkog ugovora podriiva poverenje zaposlenih prema organizaciji (Robinson, 1996; Zhao et al., 2007), na čijim pretpostavkama se zasniva norma reciprociteta koja omogućuje kontinuirano obavljanje odnosa društvene razmene. Kada se temelji ovih pretpostavki dovedu u pitanje, proces motivacije zaposlenih biva narušen, što negativno utiče na radne stavove

zaposlenih – zadovoljstvo poslom i posvećenost organizaciji (Cassar & Briner, 2011; Colye-Shapiro & Kessler, 2008; Robinson & Rousseau, 1994; Zhao et al, 2007; Guest, 1998; Tekleab, Takeuchi & Taylor, 2005; Bal, De Lange, Jansen & Van Der Velde, 2008). Meta-studija (Zhao et al., 2007) dokazuje postojanje veze i između kršenja psihološkog ugovora i individualne efektivnosti.

Negativne posledice kršenja psihološkog ugovora na radna ponašanja zaposlenih su utoliko veće, ukoliko oni snažnije percipiraju da je do kršenja došlo namerno; u slučaju da percipiraju da je kršenje ugovora eksterno uslovljeno i da je do njega došlo nezavisno od volje poslodavca, odnos razmene može ostati netaknut i nepromenjen. Međutim, neki autori ističu da su u stvarnim radnim situacijama zaposleni daleko skloniji da svako kršenje ugovora od strane poslodavca percipiraju kao namerno (Parzefall & Coyle-Shapiro, 2011).

Literatura o psihološkim ugovorima nudi širok spektar empirijskih studija koje dokazuju postojanje negativnog uticaja kršenja psihološkog ugovora na stavove zaposlenih pretpostavljajući da radni stavovi snažno utiču na organizaciono ponašanje, a što je u skladu sa prethodnim empirijskim studijama (Harrison, Newman & Roth, 2006). Zato u ovom radu nastojimo da istražimo prirodu odnosa između kršenja i povrede psihološkog ugovora i radnih ponašanja, obrađujući pažnju, pre svega, na radnu angažovanost zaposlenih, napuštanje organizacije i odsustvovanje sa posla.

2.2.1. Radna angažovanost

Radna angažovanost (engl. work engagement) predstavlja pozitivno i ispunjavajuće stanje uma koje je u vezi sa radom, a koje je definisano energičnošću, predanošću (posvećenošću) i udubljenostu u predmet rada (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002). Sve više dobija na značaju, budući da, iako podložna fluktuaciji s protokom vremena, može biti pouzdan alat za predviđanje individualnih, timskih i organizacionih rezultata (Bakker & Albrecht, 2018), usled svoje povezanosti sa pozitivnim radnim stavovima (Bakker & Schaufeli, 2014), ponašanjem na nivou radne uloge i građanskim ponašanjem u organizaciji (Breckler, 1984; Christian, Garza & Slaughter, 2011). Definisana kao psihološko-motivaciono stanje koje prati investiranje lične energije pojedinca u posao koji obavlja (Schaufeli & Bakker, 2010), radnu angažovanost moguće je razložiti na tri komponente: 1) energičnost, koja je predstavlja spremnost da se investira trud, da se istraje uprkos poteškoćama na poslu i kao mentalna fleksibilnost tokom rada, 2) predanost (posvećenost), koja se odnosi na uključuje-

nost zaposlenog u posao koji obavlja, osećaje inspiracije, ponosa i izazova koji posao nosi i osećaj sopstvenog značaja prouzrokovanog radom i 3) udubljenost, koja se odnosi na duboku i potpunu koncentraciju koja iskršava tokom rada, kada vreme neprimetno protiče i kada zaposlenom postaje teško da se odvoji od predmeta rada (Schaufeli et al., 2002; Bakker & Schaufeli, 2017).

Rejton i Jalabik (Rayton & Yalabik, 2014) u svom empirijskom istraživanju radnu angažovanost dovode u vezu sa psihološkim ugovorima oslanjajući se na koncept teorije društvene razmene i dokazuju da kršenje psihološkog ugovora negativno utiče na angažovanost zaposlenih. Ističu da, zbog principa norme reciprociteta, kršenje psihološkog ugovora proizvodi osećaj gubitka resursa, kome sledi recipročno uskraćivanje radne angažovanosti zaposlenog, budući da se ona može posmatrati kao razmenski ekvivalent onome što organizacija obezbeđuje svojim radnicima.

Nastojeći da utvrdimo da li slična povezanost postoji i na uzorku zaposlenih u državnoj upravi, definisali smo istraživačke hipoteze:

H1: Postoji jaka negativna linearna korelacija između kršenja psihološkog ugovora i radne angažovanosti zaposlenih u državnoj upravi.

H1a: Kršenje psihološkog ugovora jeste prediktor promena u nivou radne angažovanosti zaposlenih u državnoj upravi.

Takođe, u svrhu dobijanja celovite slike uticaja psiholoških ugovora na radna ponašanja zaposlenih, istražujemo i afektivnu reakciju zaposlenih na kršenje ugovora, odnosno osećaj povrede psihološkog ugovora i njegov uticaj na radnu angažovanost u skladu sa preporukama novijih istraživanja (Abela & Debono, 2019), pa pretpostavljamo sledeće:

H2: Postoji jaka negativna linearna korelacija između povrede psihološkog ugovora i radne angažovanosti zaposlenih u državnoj upravi.

H2a: Povreda psihološkog ugovora jeste prediktor promena u nivou radne angažovanosti zaposlenih u državnoj upravi

2.2.2. Napuštanje organizacije

Namera da se napusti organizacija (engl. *turnover intention*) smatra se pouzdanim alatom koji može adekvatno zameniti predviđanje i opisivanje stvarnog napuštanja organizacije (Tett & Meyer, 1993;), budući da se namera o napuštanju vidi kao snažan prediktor ponašanja – stvarnog odlaska iz organizacije (Hom & Griffeth, 1995; Takleab, Takeuchi & Taylor, 2005). Definisana kao svesna i odluč-

na spremnost da se napusti organizacija (Tett & Meyer, 1993) ili kao namera zaposlenog da dobrovoljno promeni posao ili organizaciju u kojoj radi (Schyns, Torka & Gössling, 2007), namera napuštanja organizacije u literaturi se smatra poslednjim korakom u misaonom procesu donošenja odluke da se organizacija zaista i napusti (Hom & Griffeth, 1995; Hom, Griffeth & Sellaro, 1984).

Budući da kršenje psihološkog ugovora za zaposlenog predstavlja negativni događaj (prema Zhao et al., 2007), percepcija da je organizacija prekršila ugovor može se odraziti na radne stavove i ponašanje zaposlenog. Napuštanje organizacije za zaposlenog može biti svojevrsna kazna za prestup koji je organizacija načinila, a namera napuštanja neretko je rezultat smanjenja produktivnog ponašanja i želje da se ulaže napor za ostvarivanje organizacionih ciljeva.

Literatura o psihološkim ugovorima obiluje empirijskim istraživanjima koja dokazuju da postoji pozitivna korelacija između kršenja psihološkog ugovora i namere da se napusti organizacija (Barnett, Gordon, Gareis & Morgan, 2004; Tekleab et al., 2005). Percepcija o kršenju psihološkog ugovora je u snažnoj vezi sa nezadovoljstvom, mislima o napuštanju organizacije i stvarnim napuštanjem (Bunderson, 2001). Sa druge strane, dokazana je negativna korelacija između kršenja psihološkog ugovora i želje da se ostane u organizaciji (Robinson & Rousseau, 1994; Robison, 1996).

Budući da u relevantnoj literaturi ne postoje istraživanja u sektoru državne uprave, ili su izrazito retka, u ovom radu težimo da ispitamo da li slična, pozitivna korelacija postoji između kršenja i povrede psihološkog ugovora i namere da se organizacija napusti i među zaposlenima u državnoj upravi, pa pretpostavljamo sledeće:

H3: Postoji jaka pozitivna linearna korelacija između kršenja psihološkog ugovora i namere zaposlenih u državnoj upravi da napuste organizaciju.

H3a: Kršenje psihološkog ugovora jeste prediktor promena namere da se napusti organizacija među zaposlenima u državnoj upravi.

H4: Postoji jaka pozitivna linearna korelacija između povrede psihološkog ugovora i namere zaposlenih u državnoj upravi da napuste organizaciju.

H4a: Povreda psihološkog ugovora jeste prediktor promena namere da se napusti organizacija među zaposlenima u državnoj upravi.

2.2.3. Odsustvovanje sa posla

Napuštanje organizacije i odsustvovanje sa posla mogu se razumeti kao dve manifestacije radnog ponašanja u kojima zaposleni prestaje da ulaže napor ili odustaje od ponašanja koja doprinose ostvarenju organizacionih ciljeva (Muchinsky, 1977). Dok je napuštanje organizacije znatno prisutnije u istraživačkoj literaturi, *odsustvovanje sa posla* (engl. *abseenteism*) je nejasno definisano, a rezultati empirijskih istraživanja su često neuporedivi, budući da se oslanjaju na različite definicije ovog pojma, a korišćene skale nemaju svodni i uporedivi psihometrijski kvalitet (Macnisky, 1977). Odsustvovanje sa posla se najčešće dovodi u vezu sa zdravstvenim razlozima; ipak, odsustvovanje kao neretka pojava u organizacijama, može biti rezultat različitih faktora, a istraživačima su, zbog dostupnosti podataka, najčešće na raspolaganju samo oni koji ukazuju na odsustvovanje koje je u organizaciji registrovano kao bolovanje zaposlenih. Odsustvovanje zaposlenih sa posla predstavlja trošak za organizaciju, stoga je u njenom interesu da potrebu zaposlenih za odsustvovanjem umanjuje. Potreba zaposlenih za odsustvovanjem može biti rezultat neadekvatnog tretmana od strane organizacije, koji zaposleni registruje kao kršenje psihološkog ugovora. Neka empirijska istraživanja su pokazala da je kršenje psiholoških ugovora povezano sa niskim poverenjem prema organizaciji, koje je onda povezano sa percepcijom o niskom nivou saradnje u organizaciji i češćim odsustvovanjima sa posla (Deery, Iverson & Walsh, 2006); druga istraživanja, pak, eksplicitno dokazuju da je kršenje psiholoških ugovora prediktor odsustvovanju sa posla (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003).

Težeći da ispitamo da li slična veza postoji i na uzorku zaposlenih u sektoru državne uprave, pretpostavljamo sledeće:

H5: Postoji jaka pozitivna linearna korelacija između kršenja psihološkog ugovora i odsustvovanja zaposlenih u državnoj upravi sa posla.

H5a: Kršenje psihološkog ugovora jeste prediktor promena u dužini odsustvovanja sa posla zaposlenih u državnoj upravi.

H6: Postoji jaka pozitivna linearna korelacija između povrede psihološkog ugovora i odsustvovanja zaposlenih u državnoj upravi sa posla.

H6a: Povreda psihološkog ugovora jeste prediktor promena u dužini odsustvovanja sa posla zaposlenih u državnoj upravi.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

3.1. Kontekst istraživanja: Državna uprava Republike Srbije

Delokrug rada. Državna uprava Republike Srbije je deo izvršne vlasti koji vrši sledeće poslove: 1) učestvuje u oblikovanju politike Vlade (priprema nacрте zakona, drugih propisa i opštih akata za Vladu, predlaže Vladi strategije razvoja i druge mere kojima se oblikuje politika Vlade), 2) prati stanja u oblastima iz svoga delokruga, 3) obavlja izvršne poslove (izvršava zakone, druge propise i opšte akte, tako što donosi propise, rešava u upravnim stvarima, vodi evidencije, izdaje javne isprave i preduzima upravne radnje), 4) vrši inspekcijски nadzor nad sprovođenjem zakona i drugih propisa neposrednim uvidom u poslovanje i postupanje fizičkih i pravnih lica, 5) stara se da se rad javnih službi odvija prema zakonu, 6) obavlja razvojne poslove i 7) obavlja ostale stručne poslove (npr., prikupljanje i analiza podataka, sačinjavanje izveštaja i drugih materijala kojima doprinose razvoju oblasti iz svog delokruga).³

Organi državne uprave. Državnu upravu čine sledeći organi:⁴ (1) *Ministarstva* – ukupno 16: 1) Ministarstvo finansija; 2) Ministarstvo privrede; 3) Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede; 3a) Ministarstvo zaštite životne sredine; 4) Ministarstvo građevinarstva, saobraćaja i infrastrukture; 5) Ministarstvo rudarstva i energetike; 6) Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija; 7) Ministarstvo pravde; 8) Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave; 9) Ministarstvo unutrašnjih poslova; 10) Ministarstvo odbrane; 11) Ministarstvo spoljnih poslova; 11a) Ministarstvo za evropske integracije; 12) Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja; 13) Ministarstvo zdravlja; 14) Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja; 15) Ministarstvo omladine i sporta; 16) Ministarstvo kulture i informisanja; (2) *Organi uprave u sastavu ministarstva*: a) uprave (obrazuju se za izvršne i s njima povezane inspekcijske i stručne poslove), b) inspektorati (obrazuju se za inspekcijske i s njima povezane stručne poslove) i c) direkcije (obrazuju se za stručne i s njima povezane izvršne poslove koji se, po pravilu, odnose na privredu); (3) *Posebne organizacije*: a) sekretarijati (obrazuju se za stručne poslove značajne za sve organe državne uprave i s njima povezane izvršne poslove) i b) zavodi (obrazuju se za stručne poslove koji iziskuju primenu posebnih metoda i saznanja i s njima povezane izvršne poslove).

³ Prema Zakonu o državnoj upravi („Službeni glasnik Republike Srbije” br. 79/2005, 101/2007, 95/2010, 99/2014, 47/2018 i 30/2018).

⁴ Prema Zakonu o ministarstvima („Službeni glasnik Republike Srbije” br. 44/2014, 14/2015, 54/2015, 96/2015 - dr. zakon i 62/2017).

Rad organa državne uprave podleže nadzoru Vlade, Narodne skupštine (preko nadzora nad radom Vlade i članova Vlade) i sudova (preko upravnog spora nadziru zakonitost pojedinačnih akata organa državne uprave donesenih u upravnim stvarima).

Zaposleni u državnoj upravi. Poslove u organima državne uprave obavljaju: 1) *državni službenici* (poslove iz delokruga organa državne uprave) i 2) *nameštenici* (prateće pomoćno-tehničke poslove u državnom organu). Prema podacima iz jula 2019. godine, broj zaposlenih u državnoj upravi RS bio je 25.476⁵, što predstavlja umanjeno u odnosu na prethodne godine (2009. godine je, na primer, registrovano 30.730 zaposlenih, 2004. godine 27.613 zaposlenih). Broj zaposlenih u državnoj upravi predstavlja 3,78% ukupnog broja zaposlenih u javnom sektoru (673.443⁶). Od ukupnog broja zaposlenih u državnoj upravi RS 71,8% je zaposleno na neodređeno (18.290), 10,24% na određeno (2.610) i 17,96% po osnovu privremenih i povremenih poslova i ugovora). Prema podacima SUK-a iz septembra 2019, broj državnih službenika je 20.900, a nameštenika 4.576. Poseban problem u praćenju broja zaposlenih u državnoj upravi RS predstavlja činjenica da se ovi podaci ne objavljuju, da se zaposleni različito obuhvataju u različitim izveštajima međunarodnih organizacija, a kada se zvanično objavljuju, obično se broj zaposlenih u državnoj upravi prikazuje zbirno sa nekim drugim grupama zaposlenih u okviru javnog sektora.

Radna mesta državnih službenika dele se na 1) položaje i 2) izvršilačka radna mesta, a u zavisnosti od složenosti poslova, ovlašćenja i odgovornosti. *Položaj* je radno mesto na kome državni službenik ima ovlašćenja i odgovornosti vezane za vođenje i usklađivanje rada u državnom organu. Položaj se stiče postavljenjem od Vlade ili drugog državnog organa ili tela i uključuju sledeća radna mesta: pomoćnik ministra, sekretar ministarstva, direktor organa uprave u sastavu ministarstva, pomoćnik direktora organa uprave u sastavu ministarstva, direktor posebne organizacije, zamenik i pomoćnik direktora posebne organizacije, direktor službe Vlade, zamenik i pomoćnik direktora službe Vlade, zamenik i pomoćnik Generalnog sekretara Vlade, republički javni pravobranilac i zamenik republičkog javnog pravobranioca. Položaji u sudovima i javnim tužilaštvima određuju se aktom Vrhovnog kasacionog suda, odnosno Republičkog javnog tužioca, a u ostalim državnim organima položaji se određuju aktima tih

⁵ Prema podacima Centralnog registra obaveznog socijalnog osiguranja (CROSO). Broj ne uključuje zaposlene u Ministarstvu unutrašnjih poslova, Ministarstvu odbrane, poreskoj administraciji.

⁶ Prema podacima CROSO.

organa. *Izvršilačka radna mesta* jesu sva radna mesta koja nisu položaji, uključujući i radna mesta rukovodilaca užih unutrašnjih jedinica u državnom organu. Izvršilačka radna mesta razvrstavaju se po zvanjima, u zavisnosti od složenosti i odgovornosti poslova, potrebnih znanja i sposobnosti i uslova za rad na sledeći način: viši savetnik, samostalni savetnik, savetnik, mlađi savetnik, saradnik, mlađi saradnik, referent i mlađi referent.

Upravljanje ljudskim resursima. Svi procesi i aktivnosti upravljanja ljudskim resursima (zapošljavanje, planiranje, analiza posla, plate, razvoj i stručno usavršavanje, napredovanje, zdravlje i bezbednost zaposlenih i otpuštanje) uređene su zakonskim (prvenstveno Zakonom o državnim službenicima) i podzakonskim propisima, pa su, prema tome, javni i unapred poznati svim zaposlenima i kandidatima za zapošljavanje u državnoj upravi RS. Jedan od problema je što se za veliki broj državnih službenika primenjuju specijalni propisi u oblasti regrutacije i selekcije, plata, ocenjivanja performansi (na primer, u Ministarstvu unutrašnjih poslova, carini, poreskoj administraciji i zavodima za izvršenje krivičnih sankcija). Ministarstvo unutrašnjih poslova RS je tek tokom 2018. godine prebacio oko 400 (od ukupno 39.564) zaposlenih iz statusa policijskih službenika u status državnih službenika. Takođe, poseban problem vršenja političkog pritiska na državnu administraciju ogleda se u činjenici da je u julu 2019. godine od ukupno 350 položaja, 56% lica na položajima bilo u statusu vršioca dužnosti.⁷ Od 2018, odnosno 2019. godine uvodi se sistem kompetencija kao osnova za kreiranje i upravljanje svim aktivnostima ULJR-a.

Aktuelno stanje: reforma državne uprave. Reforma državne uprave u Republici Srbiji započela je znatno kasnije u poređenju sa ostalim privredama u tranziciji, i to 2000. godine nakon političkih promena, mada sve do 2010. nije bilo značajnijih pomaka (Janićijević & Bogićević Milikić, 2011). Politika reforme zasniva se na principima evropskog upravnog prostora (Control and Management System Baselines for European Union Membership, Civil Service Baselines).⁸ Najvažniji zahtevi se odnose na jačanje profesionalizma i poštovanje osnovnih principa rada i glavnih elemenata položaja državnih službenika, a to su: pravni osnov regulisanja položaja državnih službenika, uspostavljanje i primena principa zakonitosti, odgovornosti i nepristrasnosti u radu, transparentan proces zapošljavanja na osnovu zasluga i uz korišćenje javnih konkursa kao instrumenta regrutacije, depolitizacija uprave, uspostavljanje sistema napredova-

⁷ Prema podacima SUK-a.

⁸ Videti: Sigma Baselines, *Control and Management System Baselines for European Union Membership*, OECD, October 1999.

nja na osnovu zasluga i ostvarenih performansi, efikasno upravljanje ljudskim resursima itd.⁹ Pored nesumnjivog doprinosa Evropske unije razvoju i primeni standarda pravnog položaja državnih službenika u zemljama članicama, veliki uticaj imaju i druge međunarodne organizacije, kao što su OUN, Savet Evrope i Međunarodna organizacija rada (MOR).

Polazeći od smernica Evropske unije o potrebama razvoja javno-službeničkog sistema, u Republici Srbiji su usvojeni brojni strateški dokumenti,¹⁰ čime su stvorene pretpostavke za sistemski pristup reformi javne uprave i definisani pravci njenog razvoja. Opšti cilj reforme je unapređenje rada javne uprave i obezbeđivanje visokog kvaliteta usluga građanima i privrednim subjektima i stvaranje takve uprave koja će doprineti ekonomskoj stabilnosti. Osim reforme državno-službeničkog sistema, državna uprava se, usled ekonomske krize, suočila i sa rastućom potrebom štednje i racionalizacije (Bogićević Milikić & Janičijević, 2009), usled čega poslednjih deset godina dolazi do smanjenja broja zaposlenih, zamrzavanja plata, smanjenja plata i zamrzavanja zapošljavanja (zakonom se određuje maksimalan broj zaposlenih u javnom sektoru). Posledica ograničavanja zapošljavanja je da je zaustavljen rast broja zaposlenih i da raste udeo zaposlenih na određeno vreme. Takođe, izmenama Zakona o državnim službenicima olakšano je otpuštanje državnih službenika. Zbog svega navedenog, moglo bi se očekivati da su zaposleni u državnoj upravi, naročito poslednjih desetak godina, razvili percepcije o kršenju psiholoških ugovora.

⁹ Opširnije u: Sigma Balkans Reports, *Republic of Serbia, Public Service and the Administrative Framework*, June, 2007; Sigma Paper No 23, *Preparing Public Administrations for the European Administrative Space*, OECD, Paris, 1998; Sigma Paper No 27, *European Principles for Public Administration*, OECD, Paris, 1998; OECD, Sigma Baselines, *Control and Management System Baselines for European Union Membership*, October 1999; OECD, *Administrative Capacities for EU membership*, Public Management Forum, Paris, 2000.

¹⁰ Videti: *Strategija reforme državne uprave u Republici Srbiji i Akcioni plan za sprovođenje reforme državne uprave*, Ministarstvo za državnu upravu i lokalnu samoupravu, Beograd, mart 2005; *Strategija reforme javne uprave u Republici Srbiji za period 2014-2016. godine* („Sl. Glasnik RS” br. 020-656/2014), Beograd, 2014; *Strategija stručnog usavršavanja državnih službenika u Republici Srbiji* („Sl. glasnikRS” br. 56/2011, 51/2013); Vlada RS, *Fiskalna strategija za 2017. Godinu sa projekcijama za 2018. i 2019. godinu, 2017; Strategija razvoja interne finansijske kontrole u javnom sektoru u Republici Srbiji za period 2017-2020. godine*, 2017. Od značaja je i *Akcioni plan za Poglavlje 23* koji predstavlja krovni strateški dokument u ovoj oblasti, a kojim se predviđaju aktivnosti usvajanja i sprovođenja strategije razvoja ljudskih resursa za pravosuđe, a na osnovu analize potreba i obima posla. Videti: Republika Srbija, Pregovaračka grupa za Poglavlje 23, *Akcioni plan za Poglavlje 23*, 2015.

3.2. Metod istraživanja

Radi prikupljanja primarnih podataka, u istraživanju smo koristili metod anketiranja. Korišćen je upitnik sa ukupno dvadeset osam pitanja: kršenje psiholoških ugovora (5 pitanja), povreda psihološkog ugovora (četiri pitanja), radna angažovanost (devet pitanja), napuštanje organizacije (jedno pitanje), odsustvovanje sa posla (jedno pitanje) i demografske karakteristike (osam pitanja).

U pogledu načina popunjavanja upitnika od strane ispitanika, opredelili smo se za tehniku „papir-olovka”, radi povećanja responzivnosti ispitanika, budući da je reč o zaposlenima u državnoj upravi koji su nepoverljivi prema bilo kakvim istraživanjima. Učešće u istraživanju je bilo dobrovoljno i bez finansijske nadoknade.

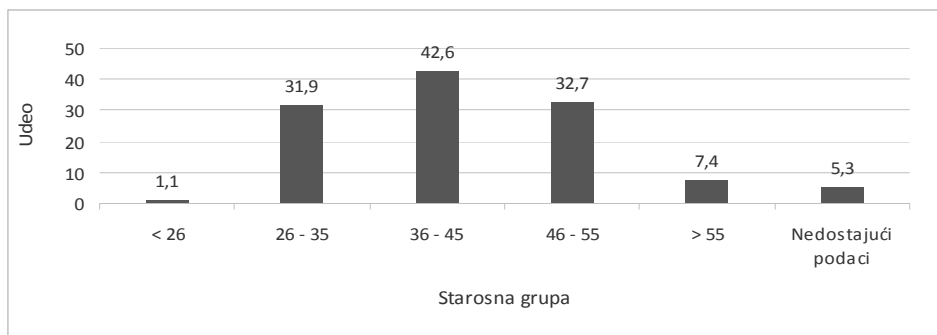
Anketiranje je sprovedeno u toku radnog vremena, među slučajno izabranim zaposlenima koji su tog dana bili na poslu, i na osnovu odobrenja pomoćnika ministara da se istraživanje sprovede. Istraživači su ispitanike, pre otpočinjanja popunjavanja upitnika, detaljno informisali o svrsi istraživačkog projekta, načinu popunjavanja upitnika i obavezi istraživača da podatke analiziraju isključivo grupno i u naučno-istraživačke svrhe.

Istraživanje je sprovedeno u periodu mart – jun 2019. godine u tri organa državne uprave: 1) Ministarstvu unutrašnjih poslova RS (MUP), 2) Ministarstvu za državnu upravu i lokalnu samoupravu RS (MDULS) i 3) Službi za upravljanje kadrovima Vlade Republike Srbije (SUK). Kada je u pitanju Ministarstvo unutrašnjih poslova, u istraživanje su uključeni samo zaposleni sa statusom državnih službenika, budući da se na zaposlene sa statusom policijskog službenika primenjuju posebni propisi koji kreiraju sasvim drugačije radno okruženje u odnosu na ostatak državne uprave. Da bi se sprovedo istraživanje, izbor organa državne uprave je obavljen na osnovu ličnih kontakata istraživača.

Hipoteze su testirane uz pomoć Pirsonovog koeficijenta korelacije i regresione analize, a istraživanje upotunjeno deskriptivnom statistikom i ANOVA analizom.

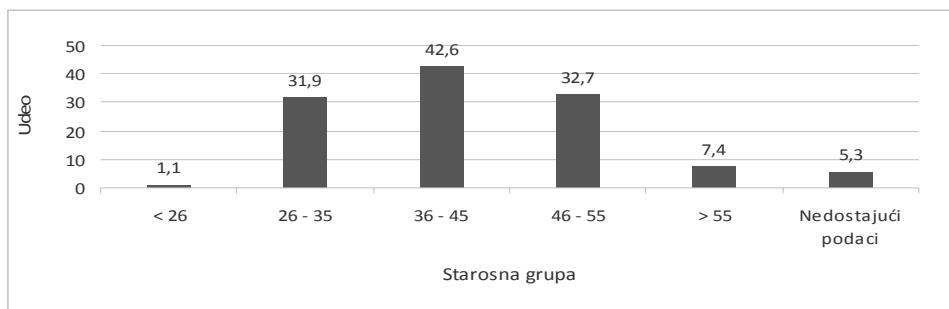
Uzorak. U istraživanju su učestvovala 94 zaposlena iz sektora državne uprave (41 iz MUP-a, 29 iz MDULS-a i 24 iz SUK-a), sa rodnom strukturom koju čine 85,6% žene i 14,4 % muškarci. Starosna struktura ukazuje da je najveći broj ispitanika (42,6%) u okviru starosne grupe 36 – 45 godina (vidi sliku 1).

Slika 1. Starosna struktura zaposlenih u uzorku



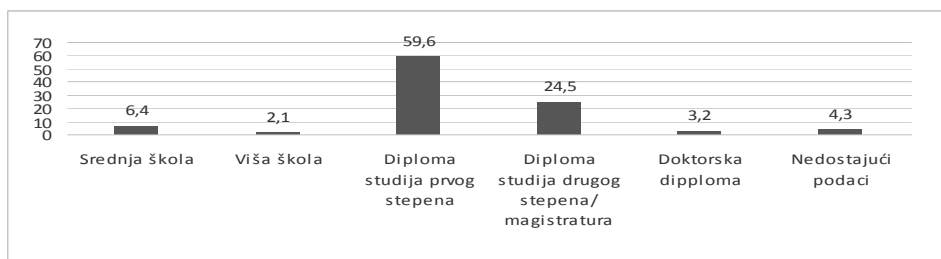
U pogledu vrste radnog mesta – pozicije, podaci pokazuju da 69,1% zaposlenih radi na poziciji izvršioca, dok je 26,6 % zaposleno na rukovodećim pozicijama – srednjeg ili višeg nivoa (vidi sliku 2).

Slika 2. Struktura zaposlenih u uzorku prema vrsti radnog mesta/ poziciji



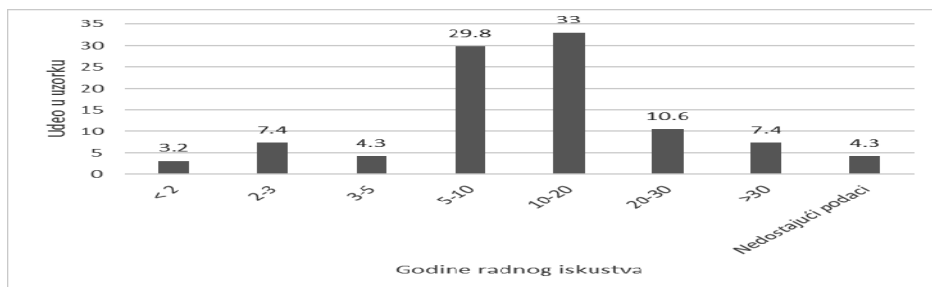
Obrazovna struktura zaposlenih u uzorku ukazuje da 87,3% zaposlenih ima fakultetsku diplomu, od čega je najveći udeo (59,6%) zaposlenih sa diplomom osnovnih studija (slika 3).

Slika 3. Obrazovna struktura zaposlenih u uzorku



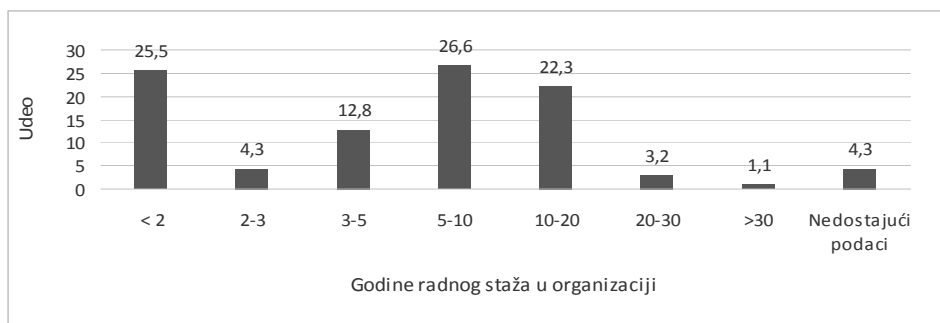
Struktura zaposlenih prema godinama radnog staža ukazuje na to da najveći udeo ispitanika (33%) ima između 10 i 20 godina radnog staža u organizaciji (vidi sliku 4).

Slika 4. *Struktura zaposlenih prema godinama radnog iskustva*



Na slici 5 predstavljena struktura zaposlenih prema godinama staža u državnoj upravi, gde je četvrtina ispitanika novozaposlenih sa manje od dve godine radnog staža u organizaciji. Podaci pokazuju da je najveći broj ispitanika u državnoj upravi proveo između 5 i 10 godina (26,6%).

Slika 5. *Struktura zaposlenih prema godinama radnog staža u organizaciji*



Varijable. Instrumenti za opisivanje varijabli (kršenje i povreda psihološkog ugovora, radna angažovanost i namera napuštanja organizacije) koji su korišćeni u istraživanju prevedeni su sa engleskog jezika metodom dvostrukog prevoda, a u prethodnim empirijskim studijama dokazala su zadovoljavajuću internu konzistentnost. Za opisivanje varijable *odsustvovanje sa posla* opredelili smo se za samoiskaze zaposlenih o broju dana odsustva zbog zdravstvenih razloga.

Kršenje psihološkog ugovora (KPU). U istraživanju je korišćen pristup globalnog merenja psihološkog ugovora sačinjen od pet iskaza (Morison & Robinson, 2000), gde ispitanici na sedmostepenoj skali izražavaju u kojoj meri veruju da su uslovi, obećani od strane poslodavca, ispunjeni. Rezultat se dobija kao aritmetička sredina svih pet iskaza sa teorijskim rasponom od 1 do 7, gde viši broj označava viši stepen kršenja psihološkog ugovora. Pouzdanost skale potvrđena je u ranijim istraživanjima – $\alpha=0,92$ (Robinson & Morrison, 2000), a na uzorku zaposlenih u državnoj upravi ima Kronbahov α koeficijent $\alpha=0,90$.

Povreda psihološkog ugovora (PPU). Dobija se kao totalni skor četiri iskaza čiji se odgovori daju na sedmostepenoj skali. Skala je razvijena od strane Robinson & Morrison (2000) i poseduje zadovoljavajuću internu konzistentnost dokazanu u prethodnim – $\alpha=0,92$ (Robinson & Morrison, 2000) i sadašnjem istraživanju – $\alpha=0,92$.

Radna angažovanost (RA). Za merenje radne angažovanosti korišćena je UWES 9 skala (Schaufeli & Bakker, 2004) koja kroz devet iskaza meri stepen energičnosti, predanosti i udubljenosti u posao, čiji zajednički skor opisuje stepen angažovanosti zaposlenog na poslu. Interna konzistentnost instrumenta ima zadovoljavajuću internu konzistentnost dokazanu na uzorku zaposlenih u sektoru državne uprave – $\alpha=0,92$.

Namera napuštanja organizacije (NNO). Merena je na trostepenoj skali, gde su ispitanici izražavali stepen u kojem veruju da će u narednih godinu dana načiniti fokusiran napor da promene zaposlenje napuštanjem organizacije u kojoj rade i prelaskom u novu (*Nije verovatno; U nekoj meri je verovatno; Veoma je verovatno*), u skladu sa prevodom skale koju su dali Lambert, Lin i Barton (Lambert, Lynne & Barton, 2001).

Odsustvovanje sa posla (OSP). Indikatori odsustvovanja sa posla mogu biti (Huse & Taylor, 1962): 1) učestalost odsustvovanja – broj puta koliko je zaposleni odsustvovao; 2) ukupan broj dana tokom kojih je zaposleni bio odsutan sa posla; 3) učestalost odsustvovanja koje je bilo jednodnevno; 4) odsustvovanje usled zdravstvenih razloga (ili navedenih zdravstvenih razloga). U radu smo se opredelili za iskaze zaposlenih o broju dana tokom kojih su bili odsutni iz zdravstvenih razloga, s obzirom na to da smo težili isključivanju onih dana koji su zakonski zagarantovani (npr. korišćenje godišnjeg odmora, obeležavanje slave, odsustvovanje zbog zakonom predviđenih porodičnih obaveza itd.).

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

4.1. Deskriptivna statistika

Deskriptivna statistika (vidi tabelu 1) pokazuje da izmerene vrednosti varijabli odstupaju od svojih teorijskih vrednosti mera centralne tendencije.

Tabela 1. Deskriptivna statistika

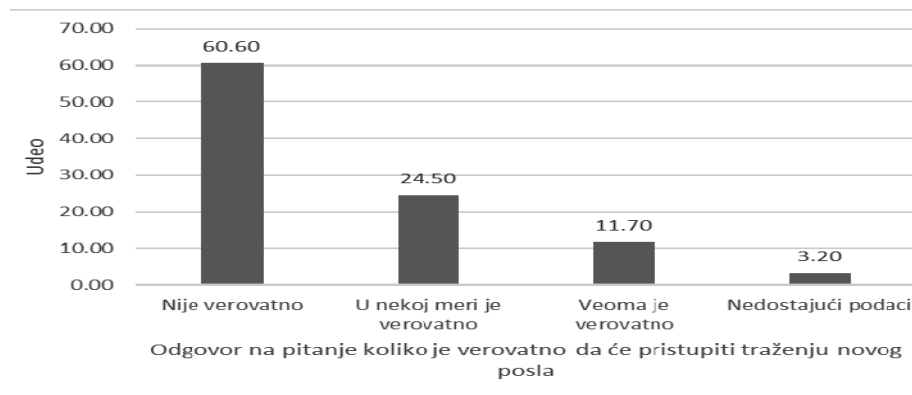
Deskriptivne mere	Kršenje psihološkog ugovora	Povreda psihološkog ugovora	Radna angažovanost	Namera o napuštanju organizacije	Odsustvovanje sa posla
Validni	94	94	94	91	90
Nedostajući	0	0	0	3	4
Aritm. sredina	2,8777	1,9255	4,6111	1,495	1,2778
Medijana	2,6000	1,0000	5,0000	1,000	1,0000
Modus	1,00	1,00	5,33	1,0	1,00
S.D.	1,59084	1,36775	1,18587	0,7051	0,74995
Koef. simetrije	0,429	1,529	-1,298	1,089	2,761
Std. greška koef. sim.	0,249	0,249	0,249	0,253	0,254
Koef. spljoštenosti	-1,000	1,625	1,261	-0,152	6,649
Std. greška koef. spljoš.	0,493	0,493	0,493	0,500	0,503
Teorijski raspon	1-7	1-7	0-6	1-3	1-4

Izvor: izlaz iz SPSS-a

Analizom varijable *kršenje psihološkog ugovora*, čiji je teorijski raspon 1-7, gde 1 označava odsustvo kršenja psihološkog ugovora, utvrđujemo da u sektoru državne uprave najveći broj zaposlenih smatra da su očekivanja koja imaju od organizacije mahom ispunjena (mod.=1, med.=2,6), dok je izmerena aritmetička sredina (A.S.=2,87) izmeštena ulevo u odnosu na svoju teorijsku vrednost (teorijska A.S.=3,5). *Povreda psihološkog ugovora* kod zaposlenih čini se kao još ređa pojava, budući da mere centralne tendencije ukazuju da najveći broj ispitanika beleži odsustvo frustracije, ljutnje i besa prema organizaciji usled neispunjenja odredbi psihološkog ugovora (A.S.=1,92, med.=1; mod.=1). *Radna angažovanost* izmerena je na nivou znatno većem od svoje teorijske aritmetičke sredine (izmerena A.S.=4,61; teorijska A.S.=6), ukazujući da, prema datoj skali, najveći broj ispitanika iskazuje da se osećaju energično tokom rada, predano i udubljeno u predmet rada veoma često. Analizom varijable *namera o napuštanju posla* utvrdili smo da je nešto više od trećine ispitanika izrazilo da u narednih godinu dana postoji izvestan stepen verovatnoće da će pristupiti traženju novog posla od kojih sigurnu iskazanu nameru ima najmanje 11,7%. Uzorak ima

3,2% nedostajućih odgovora na ovo pitanje, dok je 60,6% ispitanika dalo je odgovor da nema nameru napuštanja organizacije (vidi sliku 6).

Slika 6. Struktura zaposlenih prema iskazanoj nameri napuštanja posla

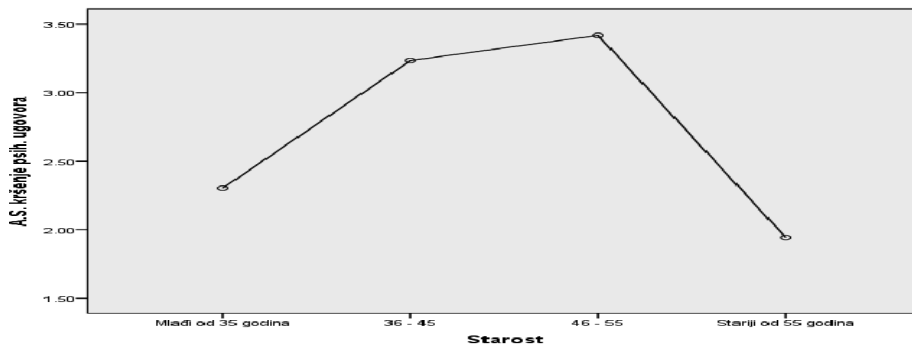


4.2. Analiza varijanse

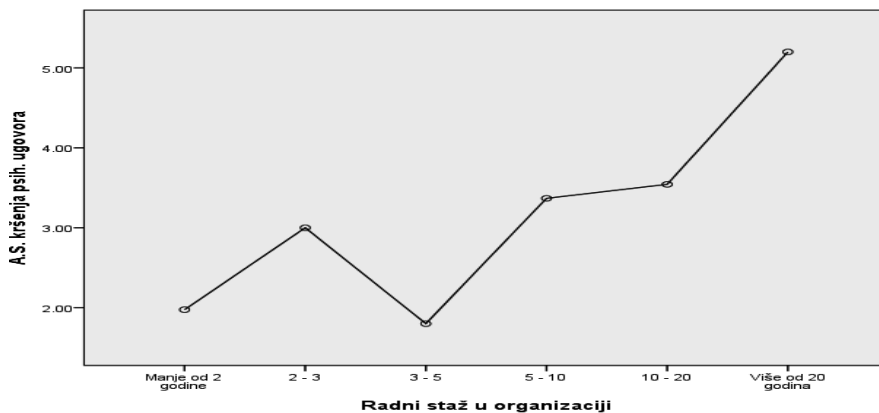
Kako je fokus rada na analizi kršenja psiholoških ugovora među zaposlenima u sektoru državne uprave, sprovedena je ANOVA analiza gde su za faktorske varijable uzete demografske varijable (pol, starost, pozicija, radno iskustvo i godine radnog staža u organizaciji) i pripadnost organu državne uprave.

Analizom nije dokazana značajna razlika u percepciji kršenja psihološkog ugovora između: 1) muškaraca i žena; 2) između grupa zaposlenih različite dužine ukupnog radnog iskustva; 3) između zaposlenih na različitim pozicijama. Sa druge strane, razlike u percepciji, odnosno skorovima varijabli kršenja psihološkog ugovora bivaju značajne kada se kao faktorska varijabla koristi: 1) *starosna grupa* kojoj pripadaju ispitanici (vidi sliku 7), gde najviši stepen kršenja psihološkog ugovora percipiraju zaposleni starosne dobi od 46 do 55 godina, 2) *godine radnog staža u organizaciji* (vidi sliku 8), gde najviši stepen kršenja psihološkog ugovora percipiraju zaposleni koji rade duže od 20 godina u državnoj upravi i 3) *pripadnost organu državne uprave* (vidi sliku 9), gde je prosečni nivo percepcije KPU najniži među zaposlenima SUK-a (sa aritmetičkom sredinom od 2,066, i sa maksimalnim pojedinačnim skorom od 4,60), dok najviši prosečan skor iskazuju zaposleni MUP-a (A.S.=3,465, maksimalni pojedinačni skor od 6,80), koji je nešto viši od teorijski očekivane aritmetičke sredine percepcije kršenja psihološkog ugovora.

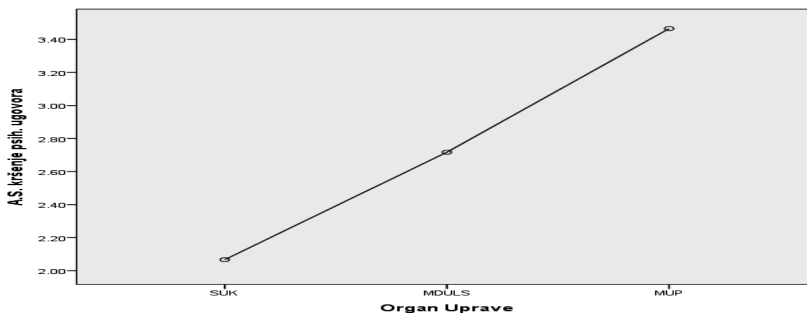
Slika 7. Razlika u aritmetičkim sredinama skorova varijable Kršenje psihološkog ugovora prema starosnoj grupi



Slika 8. Razlika u aritmetičkim sredinama skorova varijable KPU prema dužini radnog staža u državnoj upravi



Slika 9. Razlika u aritmetičkim sredinama skorova varijable KPU prema organu državne uprave



4.3. Testiranje hipoteza

Za testiranje hipoteza H1-H6 koristili smo *Pirsonov r koeficijent korelacije*, a rezultati analize su prikazani u tabeli 2.

Analizom rezultata zaključuje se da kršenje psihološkog ugovora negativno linearno korelira sa radnom angažovanošću zaposlenih ($r=-0,637$, $p<0,05$), a pozitivno sa namerom napuštanja organizacije ($r=0,441$, $p<0,05$). Rezultati pokazuju i da ne postoji značajna linearna korelacija između kršenja psihološkog ugovora i odsustvovanja sa posla, što ne znači da ne postoji neka druga vrsta povezanosti.

S druge strane, povreda psihološkog ugovora negativno linearno korelira sa radnom angažovanošću zaposlenih ($r=-0,475$, $p<0,01$), a pozitivno sa namerom napuštanja organizacije ($r=0,532$, $p<0,01$) i odsustvovanjem sa posla ($r=0,248$, $p<0,01$).

Tabela 2. Tabela korelacije varijabli

Varijabla	1	2	3	4
1 Kršenje psihološkog ugovora				
2 Povreda psihološkog ugovora	0,721**			
3 Radna angažovanost	-0,637**	-0,475**		
4 Namera napuštanja organizacije	0,441**	0,532**	-0,355**	
5 Odsustvovanje sa posla	0,205	0,248*	-0,386**	0,172

** Značajna korelacija za $p<0,01$

* Značajna korelacija za $p<0,05$

Kada se, pored smera korelacije (pozitivna/negativna), analizira i snaga uočenih korelacija između istraživanih varijabli, može se zaključivati o ispravnosti postavljenih hipoteza, kao što je to predstavljeno u tabeli 3.

Tabela 3. Rezultati testiranja hipoteza H1-H6 analizom korelacije

Istraživačke hipoteze	Pirsonov koeficijent r	Snaga veze***	Rezultat testiranja
H1: Postoji jaka negativna korelacija između kršenja psihološkog ugovora i radne angažovanosti zaposlenih u državnoj upravi.	-0,637**	Jaka linearna povezanost	potvrđena
H2: Postoji jaka negativna korelacija između povrede psihološkog ugovora i radne angažovanosti zaposlenih u državnoj upravi.	-0,475**	Osrednja linearna povezanost	delimično potvrđena

H3: <i>Postoji jaka pozitivna korelacija između kršenja psihološkog ugovora i namere zaposlenih u državnoj upravi da napuste organizaciju.</i>	0,441**	Osrednja linearna povezanost	delimično potvrđena
H4: <i>Postoji jaka pozitivna korelacija između povrede psihološkog ugovora i namere zaposlenih u državnoj upravi da napuste organizaciju.</i>	0,532**	Osrednja linearna povezanost	delimično potvrđena
H5: <i>Postoji jaka pozitivna korelacija između kršenja psihološkog ugovora i odsustvovanja zaposlenih u državnoj upravi sa posla.</i>	0,205 (korelacija nije značajna)	Ne postoji linearna povezanost	odbačena
H6: <i>Postoji jaka pozitivna korelacija između povrede psihološkog ugovora i odsustvovanja zaposlenih u državnoj upravi sa posla.</i>	0,248*	Slaba linearna povezanost	delimično potvrđena

*. Značajna korelacija za $p < 0.05$

** . Značajna korelacija za $p < 0.01$

*** Za određivanje snage korelacije uzeli smo Evansovu klasifikaciju (Evans, 1996): 1) „veoma slaba” ($r = .00-.19$), 2) „slaba” ($r = .20-.39$), 3) „osrednja” ($r = .40-.59$), 4) „jaka” ($r = .60-.79$) I 5) „veoma jaka” ($r = .80-1.0$). Adaptirano prema Evans, J. D. (1996). *Straightforward statistics for the behavioral sciences*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing

Za testiranje hipoteza H1a – H6a koristili smo *regresionu analizu* koja može da ukaže na kauzalni odnos između dve varijable.

Prediktivna moć kršenja psihološkog ugovora u državnoj upravi. Regresionom analizom testirali smo hipoteze H1a, H3a i H5a, koje pretpostavljaju da je kršenje psihološkog ugovora (KPU) prediktor promena u nivou radne angažovanosti (RA), namere da se napusti organizacija (NNO) i dužine odsustvovanja sa posla (OSP). Rezultati su predstavljeni u tabeli 4. Na osnovu rezultata regresione analize, zaključujemo sledeće:

- 1) prihvatamo hipotezu H1a, budući da postoji statistička značajnost modela 1 uticaja kršenja psihološkog ugovora na radnu angažovanost zaposlenih ($\beta = -0,637$, $p < 0,05$), kojim je objašnjeno 39,9% veze (*ajd.* $R^2 = 0,393$);
- 2) prihvatamo hipotezu H3a, budući da postoji statistička značajnost modela 2 uticaja kršenja psihološkog ugovora na nameru napuštanja organizacije zaposlenih u državnoj upravi ($\beta = 0,441$), kojim je objašnjeno 18,5% (*ajd.* $R^2 = 0,185$) veze između dve varijable;

- 3) odbacujemo hipotezu H5a, budući da regresioni model 3, u kojem se kršenje psihološkog ugovora pojavljuje kao prediktorska varijabla odsustvovanju zaposlenih sa posla, ne poseduje statističku značajnost.

Tabela 4. Rezultati regresione analize

Model	Nezavisne varijable	Zavisne varijable	Standardizovani regresioni koeficijenti		
			β	t	Sig.
1	(Constant)			30,364	0,000
	KPU	RA	-0,637	-7,917	0,000
2	(Constant)			6,710	0,000
	KPU	NNO	0,441	4,632	0,000
3	(Constant)			6,240	0,000
	KPU	OSP	0,205	1,967	0,052

$p < 0,05$

Prediktivna moć povrede psihološkog ugovora u državnoj upravi. Regresionom analizom testirali smo hipoteze H2a, H4a i H6a, koje pretpostavljaju da je povreda psihološkog ugovora (PPU) prediktor promena u nivou radne angažovanosti (RA), namere da se napusti organizacija (NNO) i dužine odsustvovanja sa posla (OSP). Rezultati su predstavljeni u tabeli 5.

Tabela 5. Uticaj povrede psihološkog ugovora na radna ponašanja zaposlenih

Model	Nezavisne varijable	Zavisne varijable	Standardizovani regresioni koeficijenti		
			β	t	Sig.
4	(Constant)			28,804	0,000
	PPU	RA	-0,475	-5,171	0,000
5	(Constant)			8,813	0,000
	PPU	NNO	0,532	5,921	0,000
6	(Constant)			7,751	0,000
	PPU	OSP	0,248	2,397	0,019

$p < 0,05$

Na osnovu rezultata regresione analize, zaključujemo sledeće:

- 1) prihvatamo hipotezu H2a, budući da postoji statistička značajnost modela 4 uticaja povrede psihološkog ugovora na radnu angažovanost zaposlenih ($\beta=-0,475$, $p<0,05$), kojim je objašnjeno objašnjeno 21,7% (*ajd.* $R^2=0,217$) veze koju predviđamo hipotezom;
- 2) prihvatamo hipotezu H4a, budući da postoji statistička značajnost modela 5 uticaja povrede psihološkog ugovora na nameru napuštanja organizacije zaposlenih u državnoj upravi ($\beta=0,532$, $p<0,05$), kojim je objašnjeno 27,5% (*ajd.* $R^2=0,275$) veze između dve varijable;
- 3) prihvatamo hipotezu H6a, budući da postoji statistička značajnost modela 6, u kojem se povreda psihološkog ugovora pojavljuje kao prediktorska varijabla odsustvovanja zaposlenih sa posla ($\beta=0,248$, $p<0,05$), ali sa izvesnom rezervom, jer je modelom objašnjeno svega 5,1% (*ajd.* $R^2=0,051$) veze između dve varijable.

4.4. Diskusija

Psihološki ugovori i radna angažovanost. Rezultati korelacione analize pokazuju da, slično nekim ranije dobijenim rezultatima u drugim sektorima (Rayton & Yalabik, 2014), postoji jaka negativna korelacija između kršenja psihološkog ugovora i radne angažovanosti zaposlenih u državnoj upravi. Što je snažnija percepcija zaposlenih da organizacija krši dogovoreno, zaposleni će biti manje spremni da ulože trud, da predano rade i da se udube u posao koji obavljaju da doprinesu organizacionim ciljevima. Rezultati regresione analize su potvrdili da kršenje psihološkog ugovora jeste prediktor promena u nivou radne angažovanosti zaposlenih, odnosno da negativno utiče na nju.

S druge strane, rezultati istraživanja pokazuju da postoji umerena negativna korelacija između povrede psihološkog ugovora i radne angažovanosti zaposlenih u državnoj upravi ($r=-0,475$, $p<0,01$), čime je hipoteza 2 samo delimično potvrđena – potvrđen je smer, ali ne i intenzitet odnosa između dve varijable. Što je osećanje frustracije, besa i ljutnje prema organizaciji veće, a nastalo je usled percepcije da obećanja od strane organizacije nisu ispoštovana, radna angažovanost biće umereno manja. Regresiona analiza je potvrdila da povreda psihološkog ugovora jeste prediktor promena i da utiče na nivo radne angažovanosti zaposlenih u državnoj upravi. Suprotno nekim ranijim istraživanjima koja su ukazala na odsustvo veze između PPU i nivoa radne angažovanosti zaposlenih, naročito u periodima nesigurnosti zaposlenja i teške situacije na tržištu rada (vidi, na primer, Pate et al., 2003), rezultati pokazuju da zaposleni u državnoj upravi

vi, uprkos teškim vremenima, ipak umanjuju svoju angažovanost na poslu kada osećaju negativne emocije prema poslodavcu. Osrednja jačina veze može da ukaže na njihovu sklonost da u nesigurnim vremenima ne ispoljavaju u prevelikoj meri negativna radna ponašanja.

Psihološki ugovori i napuštanje organizacije. Što se tiče odnosa između kršenja psihološkog ugovora i namere da se organizacija napusti, rezultati ukazuju na postojanje umerene pozitivne korelacije između dve varijable, pri čemu je potvrđeno da kršenje psihološkog ugovora utiče na nameru zaposlenih da napuste organizaciju. Dobijeni rezultati su u skladu sa ranijim istraživanjima (Barnett, Gordon, Gareis & Morgan, 2004; Tekleab et al., 2005; Bunderson, 2001; Tekleab, Orvis, & Taylor, 2013; Zhao et al., 2007) o postojanju statistički značajne veze između kršenja psihološkog ugovora i namere napuštanja organizacije i u državnoj upravi. Slični rezultati dobijeni su i za odnos između povrede psihološkog ugovora i namere da se napusti organizacija. Može se zaključiti da u državnoj upravi, slično drugim sektorima, percepcija da se ne poštuje obećano i osećaj ljutnje prema poslodavcu utiče na nameru zaposlenih da napuste organizaciju. Analiza varijanse je pokazala i da je percepcija kršenja psihološkog ugovora najveća među zaposlenima starosti 45-55 godina i sa preko dvadeset godina radnog staža u državnoj upravi, što se može objasniti time da su oni iskusili i neka bolja vremena rada u državnoj upravi (veća sigurnost zaposlenja, više zarade, izvesniji razvoj karijere, veće poštovanje službeničke profesije u javnosti, veće šanse za stručno usavršavanje itd.) u poređenju sa mlađima, pa se zato osećaju izneverenim u većoj meri. S druge strane, neka ranija istraživanja su pokazala da kršenje psihološkog ugovora uopšte nije povezano sa stvarnim napuštanjem organizacije (Zhao et al., 2007), odnosno da je odnos između dve varijable daleko složeniji i da postoje neke druge medijatorske varijable koje ga oblikuju (Clinton & Guest, 2014), zbog čega su potrebna dodatna istraživanja u ovoj oblasti.

Psihološki ugovori i odsustvovanje sa posla. Odnos između kršenja psihološkog ugovora i odsustvovanja sa posla nije dokazan u populaciji zaposlenih u državnoj upravi, što nije u skladu sa nekim ranijim istraživanjima u drugim sektorima (Deery et al., 2006, str. 166; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). S druge strane, između povrede psihološkog ugovora i odsustvovanja sa posla pronađena je slaba pozitivna korelacija ($r = 0,248$, $p < 0,01$), što je u skladu sa jednom grupom istraživanja (Nicolson & John, 1985), a suprotno nekim drugim istraživanjima (Pate et al., 2003). To, praktično, znači da veza između psiholoških ugovora i odsustvovanja sa posla još uvek nije dovoljno istražena i da je treba dodatno istražiti, a posebno uzimajući u obzir kontekstualne faktore (npr. nesigurnost zaposlenja, ekonomska kriza, visina naknade za bolovanje itd).

5. ZAKLJUČAK I IMPLIKACIJE

Usled nedostatka istraživanja o vezi koja postoji između kršenja psihološkog ugovora i radnih ponašanja zaposlenih, a posebno u sektoru državne administracije, u ovom radu smo učinili preliminarni pokušaj da detaljnije istražimo i objasnimo prirodu ovog odnosa na uzorku od 94 zaposlena (državna službenika) u državnoj upravi RS. Rezultati su pokazali da kršenje psiholoških ugovora negativno korelira sa nivoom radne angažovanosti i namere da se napusti organizacija, dok povreda psihološkog ugovora, pored navedenih ponašanja, pozitivno korelira sa dužinom odsustvovanja sa posla zaposlenih u državnoj upravi. Iako bismo intuitivno očekivali da Pirsonov koeficijent korelacije varijabli u slučaju povrede psihološkog ugovora bude izraženiji nego kada varijable koreliramo sa kršenjem psihološkog ugovora, to se nije desilo. Odstupanje od ovog očekivanja, kao i odsustvo značajnosti korelacije kršenja psihološkog ugovora i odsustvovanja sa posla, može ukazivati da su kršenje psihološkog ugovora i povreda psihološkog ugovora zaista dve zasebne varijable po svojoj prirodi, što je u skladu sa ranijim istraživanjima (vidi, na primer, Zhao et al., 2007). Zato je važna implikacija istraživanja preporuka da se u budućim istraživanjima kršenje i povreda psihološkog ugovora posmatraju kao dva odvojena konstrukta, i to kako u metodološkom tako i u teorijskom smislu.

Rezultati deskriptivne statističke analize prikupljenih podataka su pokazali da zaposleni u državnoj upravi RS nemaju izraženu percepciju da država, kao njihov poslodavac, ozbiljnije krši odredbe dogovora, budući da je aritmetička sredina u obrađenom uzorku pomerena ulevo u odnosu na srednju vrednost korišćene skale. Povreda psiholoških ugovora je na ispitivanom uzorku još ređa pojava, pa se može zaključiti da država kao poslodavac poštuje dogovoreno, odnosno da ispunjava očekivanja zaposlenih. Tome svakako doprinosi i činjenica da su svi aspekti zaposlenosti (od regrutacije i selekcije, analize posla, planiranja, obuke i stručnog usavršavanja, napredovanje kroz zvanja, zarade, otpuštanje, zdravlje i bezbednost na radu, vrednovanje radne uspešnosti itd.) u državnoj upravi regulisani odgovarajućim zakonskim i podzakonskim aktima, čime je zagarantovana njihova jedinstvena primena, a time i pravednost u postupanju na nivou cele državne uprave.

S druge strane, analiza varijanse u obrađenom uzorku je sugerisala da postoje razlike u percepciji kršenja psihološkog ugovora prema dužini radnog staža i starosti ispitanika – kršenje je najizraženije u starosnoj grupi 46-55 godina i među ispitanicima sa više od dvadeset godina radnog staža u državnoj upravi. Izgleda da među ovim zaposlenima postoji potreba da se od strane jedinica za kadrove u različitim organima državne uprave detaljnije ispituju razlozi za ova-

kvu percepciju zaposlenih i da se odgovarajućim politikama upravljanja ljudskim resursima utiče na njihove percepcije i učini pokušaj da se u većoj meri ispunje njihova očekivanja. U tom smislu, bilo bi poželjno da menadžment državne uprave razmotri intenzivnije korišćenje različitih kanala i instrumenata komunikacije sa posebnim fokusom na ovu grupu zaposlenih, budući da efikasna komunikacija smanjuje percepciju kršenja psihološkog ugovora i povezana je sa kvalitetnijim radnim odnosima (Guest & Conway, 2002, str. 35). Prilikom kreiranja politika upravljanja ljudskim resursima, važno je imati u vidu da je osećaj povrede psihološkog ugovora kod zaposlenih najčešće vezan za politike obuke i razvoja, zarada i napredovanja (Robinson & Rousseau, 1994). Efikasno upravljanje percepcijama zaposlenih o kršenju psihološkog ugovora može pozitivno uticati na povećanje radne angažovanosti i eliminisanje namere da napuste organizaciju posebno kod zaposlenih koji imaju potrebno iskustvo i kompetencije za rad u državnoj upravi. Tim pre, jer bi napuštanje organizacije od strane iskusnih državnih službenika moglo da ima izrazite negativne posledice na efikasnost funkcionisanja uprave, profesionalizam, liderstvo i razvoj mladih kadrova u državnoj upravi RS.

Ovaj rad ima izvesnih metodoloških ograničenja, na koje potrebno ukazati, a time i implikacije za buduća istraživanja. *Prvo*, veličina uzorka je relativno mala u odnosu na ukupan broj zaposlenih u državnoj upravi, što ovo istraživanje čini dovoljnim za potrebe preliminarne analize, ali bi za donošenje opštih zaključaka o sektoru bilo neophodno uključiti veći broj ispitanika iz većeg broja organa državne uprave, posebno zato što su rezultati analize varijanse pokazali da postoje statistički značajne razlike u percepcijama kršenja ugovora između zaposlenih u MUP-u, SUK-u i MDULS-u. *Drugo*, važno ograničenje odnosi se na samu tehniku anketiranja, gde su zaposleni bili ograničeni ponuđenim odgovorima, i gde bi, za istraživanje podrobnijih posledica kršenja psihološkog ugovora tehnika intervjuisanja dala širu sliku o efektima neispunjenja očekivanja koje zaposleni imaju u odnosu na organizaciju u kojoj rade. *Treće*, u istraživanju smo koristili trostepenu skalu za ispitivanje namere da se napusti organizacija, koja možda nije dovoljno osetljiva, zbog čega za buduća istraživanja predlažemo korišćenje osetljivije skale za registrovanje namere o napuštanju organizacije od trostepene. Takođe, iako je namera o napuštanju organizacije relativno koristan alat za predviđanje organizacionog ponašanja, ona je i dalje u teorijskom i praktičnom smislu bliža konstruktivnom stavu nego manifestaciji ponašanja. Stoga bi longitudinalno istraživanje, koje bi u vremenu T_1 merilo nameru napuštanja organizacije, a u vremenu T_2 stvarno napuštanje organizacije, bilo korisno za istraživačku praksu psiholoških ugovora, a podatak od izuzetnog značaja za samu državnu upravu. *Četvrto*, u istraživanju smo odsustvovanje sa posla merili iskazima zaposlenih o broju radnih dana tokom kojih su bili odsutni zbog

zdravstvenih razloga. Iako je ovakav način merenja odsustvovanja sa posla uspostavljen u istraživačkoj praksi, od koristi bi bilo uključivanje i učestalosti odsustvovanja. *Peto*, budući da je anketiranje sprovedeno u toku radnog vremena, za sveobuhvatnija istraživanja predlažemo direktno slanje upitnika zaposlenima u onlajn formi sa molbom da ih popune van svojih radnih mesta kako bi bili oslobođeni davanja socijalno poželjnih odgovora i kako bi bili motivisani da daju odgovore na sva pitanja i time umanje procenat nedostajućih podataka. *Šesto*, naše istraživanje je uključilo ispitivanje odnosa između psiholoških ugovora i tri izabrana radna ponašanja, pa bi buduća istraživanja u analizu trebalo da uključe i još neka ponašanja, za koje se u ranijim istraživanjima pokazalo da su povezana sa kršenjem psihološkog ugovora, kao što je, na primer, građansko ponašanje u organizaciji. *Najzad*, istraživanje je uključilo samo ispitivanje uticaja psiholoških ugovora na radna ponašanja zaposlenih u državnoj upravi. Radi dobijanja celovitije slike, buduća istraživanja bi trebalo da, pored ponašanja, uključe i ispitivanje uticaja na stavove zaposlenih (npr. zadovoljstvo poslom i posvećenost organizaciji), kao i moguć uticaj medijatorskih i moderatorskih varijabli na ove odnose.

LITERATURA

- Abela, F., & Debono, M. (2019). The relationship between psychological contract breach and job-related attitudes within a manufacturing plant. *SAGE Open*, 9(1), 1-10
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organisational Behaviour*, 19 (Special Issue), 637-647.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behaviour*. Homewood: Dorsey.
- Arnold, J. (1996). The psychological contract: a concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 511-20.
- Bakker, A.B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11.
- Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2014). Work engagement. In P.C. Flood & Y. Freaney (Eds.), *Organizational behaviour volume of the Blackwell encyclopedia of management* (1-5). West Sussex, UK: Wiley.
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2017). *The Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Test manual*.
- Bal, P., De Lange, A., Jansen, P., & Van Der Velde, M. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: a meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143-158.

- Barnett, R.C., Gordon, J.R., Gareis, K.C., & Morgan, C. (2004). Unintended consequences of job redesign. Psychological contract violations and turnover intentions among full-time and reduced hours MDs and LPNs. *Community, Work and Family*, 7, 227- 246.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bogićević Milikić, B., & Janićijević, N. (2009). Economic crisis and HRM in public administration: The case of Serbia. U A. Praščević, B. Cerović, & M. Jakšić (redaktori) *Economic Policy and Global Recession* (Volume 2, 147-158). Belgrade: CIDEF.
- Breckler, S.J. (1984). Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6), 1191–1205.
- Bunderson, J. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 717-741.
- Carbery, R., Garavan, T.N., O'Brien, F., & McDonnell, J. (2003). Predicting hotel managers' turnover cognitions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 649–679.
- Cassar, V., & Briner, R.B. (2011). The relationship between psychological contract breach and organizational commitment: exchange imbalance as a moderator of the mediating role of violation. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 283-289.
- Christian, M., Garza, S.A., & Slaughter, J. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Clinton, M.E., & Guest, D.E. (2014). Psychological contract breach and voluntary turnover: Testing a multiple mediation model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 200-207.
- Coyle-Shapiro, J., & Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. In C.L. Cooper & J. Barling (Eds.) *The SAGE handbook of organizational behaviour* (pp. 17-34). London, UK: SAGE Publications.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.
- Deery, S., Iverson, R., & Walsh, J. (2006). Toward a better understanding of psychological contract breach: A study of customer service employees. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 166-175.
- Evans, J.D. (1996). *Straightforward statistics for the behavioral sciences*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing.
- Gioia, D.A., & Sims, H.P. (1978). Social cognition in organizations. In H. Sims & D. Gioia (Eds.) *The thinking organisation* (pp. 1-20). San Francisco; London: Jossey Bass.

- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Guest, D.E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 649-664.
- Guest, D.E., & Conway, N. (1997). Employee motivation and the psychological contract. *Issues in People*, 21, Sage, Wimbledon.
- Guest, D.E., & Conway, N. (1998). Fairness at work and the psychological contact. *Issues in People*, IPD, Wimbledon.
- Guest, D.E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.
- Guest, D.E., Conway, N., & Briner, T. (1996). The state of the psychological contract in employment. *Issues in People*, 16, IPD, Wimbledon.
- Guillermo, D., & Rousseau, D. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52-72.
- Harrison D. A., Newman D. A. & Roth P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-326.
- Hom, P.W., & Griffeth, R.W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati: South-Western.
- Hom, P., Griffeth, R., & Sellaro, C. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(2), 141-174.
- Huse, E., & Taylor, E. (1962). Reliability of absence measures. *Journal of Applied Psychology*, 46(3), 159-160.
- Janičijević, N., & Bogićević Milikić, B. (2011). Državna uprava u Srbiji - od imitacije do status quo. *Sociologija*, 53(4), 433-452.
- Johnson, J.L. & O'Leary-Kelly, A.M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Lambert, E., Lynne Hogan, N., & Barton, S. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
- Levinson, H. (1962). *Men, management and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- McLean Parks, J., & Kidder, D.L. (1994). Till death us do part: changing work relationships in the 1990s. In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (pp. 112-136). New York: Wiley.

- McLean Parks, J., Kidder, D.L., & Gallagher, D.G. (1998). Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 697-730.
- Morrison E.W, Robinson SL. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256.
- Muchinsky, P. (1977). Employee absenteeism: a review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 10(3), 316-340.
- Nicholson, N., & Johns, G. (1985). The absence culture and the psychological contract – who’s in control of absence. *Academy of Management Review*, 10(3), 397-407.
- Organ, D.W. (1988). *Organization citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Parzefall, R.M., & Coyle-Shapiro, J. (2011). Making sense of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 12-27.
- Pate, J., Martin, G., & McGoldrick, J. (2003). The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behaviour. *Employee Relations*, 25(6), 557-573.
- Rayton, B., & Yalabik, Z. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382-2400.
- Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Robinson S.L, & Morrison, E.W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 526–546.
- Robinson, S.L., & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organisational Behaviour*, 15(3), 245-259.
- Rousseau D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer’s obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behaviour*, 11(5), 389-400.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contract in organizations: understanding written and unwritten agreements*. London: Sage.
- Rousseau, D. (2003). Extending the psychology of the psychological contract. *Journal of Management Inquiry*, 12(3), 229-238.

Rousseau, D.M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.) *Research in organizational behavior* (Vol 15, pp. 1-43). Greenwich, CT: JAI Press.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (10-24). New York, NY, US: Psychology Press.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

Schyns, B., Torka, N., & Gössling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change: exploring leader - member exchange and occupational self - efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career Development International*, 12(7), 660-679.

Talyor, S. E & Crocker, J. (1981). Schematic bases of social information processing, U: E. T. Higgins, C.P. Herman & M. P. Zanna (ured.), *Social cognition: The Ontario symposium*, (1, 89-134). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Tekleab, A. G., Orvis, K. A., & Taylor, M. S. (2013). Deleterious consequences of change in newcomers' employer-based psychological contract obligations. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 361-374.

Tekleab, A., Takeuchi, R., & Taylor, M. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: the role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146-157.

Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993) Job satisfaction, organisational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on metaanalytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.

Turnley, W.H., & Feldman, D.C. (2000). The impact of psychological contract violations on managers' exit, voice, loyalty, and neglect behaviors. *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539.

Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.