

DOI 10.51558/2490-3647.2022.7.3.371

UDK 378.4/.6:371.12]:159.923

Primljeno: 29. 05. 2022.

Izvorni naučni rad
Original scientific paper

Mirna Marković

DETERMINANTE PERCIPIRANE POVREDE PSIHOLOŠKOG UGOVORA AKADEMSKOG OSOBLJA

Tradicionalni model univerziteta postepeno ali neometano nastavlja metamorfizirati u korporativni model, koji uz određena društveno-ekonomski relevantna rješenja nosi i neke probleme. U ovakvim okolnostima uspostavljanje i održavanje kulture povjerenja u odanost akademije tradicionalno definiranoj misiji izgradnje i diseminacije znanja usmjerenih ka oplemenjivanju, osposobljavanju i odgoju najvažnijeg potencijala društva – ljudi, vjerovatno predstavlja temelj izgradnje pozitivnog psihološkog ugovora između nastavnog osoblja, s jedne i visokoobrazovne institucije, s druge strane. Psihološki ugovor predstavlja uzajamna očekivanja kojih strane u ovom odnosu ne moraju biti u potpunosti svjesne ali koja ipak rukovode njihovim međusobnim ponašanjem. Riječ je o implicitnom ugovoru između nastavnog osoblja i visokoobrazovne institucije koji precizira šta svaka strana u ovom odnosu očekuje da će ponuditi ali i primiti zauzvrat. Budući da su istraživanja psihološkog ugovora u akademskom radnom okruženju vrlo rijetka, te da je sam koncept relativno nov i neistražen u bosanskohercegovačkom kontekstu uopšte, u ovom radu se najprije željelo utvrditi koje se to faktore može dovesti u vezu sa nastankom povrede psihološkog ugovora u akademskom kontekstu. Rezultati upućuju na zaključak da niža procijenjena radna učinkovitost visokoobrazovne organizacije, niža radna učinkovitost člana akademskog osoblja, kao i niži stepen formaliziranosti procesa organizacijske socijalizacije novozaposlenog akademskog osoblja vode većoj percipiranoj povredi psihološkog ugovora. Nalazi također sugerišu kako implicitnija komunikacija o uzajamnim očekivanjima između fakulteta/akademije i akademskog osoblja vodi većoj percipiranoj povredi psihološkog ugovora. U radu su ponudene određene preporuke visokoobrazovnim institucijama za

ustupavljanje i očuvanje pozitivnog psihološkog ugovora u akademskom kontekstu te preveniranje povreda psihološkog ugovora koje je bilo moguće izbjeći.

Ključne riječi: psihološki ugovor; akademsko osoblje; radna učinkovitost; organizacijska socijalizacija; komunikacija

1. UVOD

Psihološki ugovor nema tako dugu naučnoistraživačku prošlost, mada danas pretendira da postane najpopularniji teorijski okvir za razumijevanje odnosa između poslodavca i zaposlenika. Sama ideja o odnosu implicitne razmjene, istina, seže još od Manningerovih (1958) analiza odnosa pacijent – terapeut pa sve do generalne ideje o odnosu razmjene između zaposlenika i poslodavca koju su ponudili March i Simon u svom *modelu poticaji-doprinos* (engl. *inducement-contribution model*), čak još ranije i Barnard (1938) u svom *modelu ekvilibrijuma* (engl. *equilibrium model*).

Za razliku od mnogih drugih koncepata u organizacijskoj psihologiji, poput *kulture, liderstva, fluktuacije, stresa*, psihološki ugovor nije termin koji se koristio u nauci već je uspostavljen od strane istraživača (Conway i Briner 2006). Njegovo je definiranje stoga postalo izazov sa kojim su se autori suočavali na individualnoj razini, bez pretendiranja ka tome da se postigne neki zadovoljavajući konsenzus. Argyrisova koncepcija psihološkog ugovora (1960; prema Coyle-Shapiro i Kessler 2000) kojom se koristio u opisivanju odnosa između zaposlenika i poslodavca baziranog na implicitnim sporazumima, među prvim je koncepcijama psihološkog ugovora uopšte. Danas se stoga prva formalna upotreba pojma *psihološki ugovor* dovodi u vezu sa Argyrisom. Autor još u to vrijeme govori o razmjeni opipljivih, specifičnih i primarno ekonomskih resursa. U svojoj analizi ovog odnosa on ističe da „u momentu kada poslodavac shvaća da će zaposlenici težiti tome da ostvare optimalnu proizvodnju u uslovima *pasivnog* rukovođenja, i pristati na to, hipotetski je moguće pretpostaviti da će se ovaj odnos između zaposlenika i poslodavca razvijati u ono što se može nazvati *psihološki radni ugovor* (Argyris 1960: 97). Levinson, Price, Munden, Mandl i Solley (1962, prema Conway i Briner 2006) su autori nešto izmijenjenog koncepta koji sadržaj razmjene resursa proširuje sa onih isključivo opipljivih i konkretnih resursa na neopipljive. Prema ovoj definiciji, psihološki ugovor predstavlja „niz uzajamnih očekivanja kojih strane u ovom odnosu ne moraju biti u potpunosti svjesne ali koja ipak rukovode njihovim međusobnim ponašanjem“

(Levinson i sar. 1960: 97). Dominantni način razmišljanja o psihološkom ugovoru nekoliko decenija poslije izazvat će na reviziju Denise M. Rousseau (1989), ponudivši rekonceptualizaciju ovog pojma i utirući tako put savremenim istraživanjima i razvoju teorije psihološkog ugovora. U radu koji je objavljen 1989. godine, Rousseau definira psihološki ugovor kao vjerovanje pojedinca o uzajamnim obavezama ili dužnostima koje postoje između njega i poslodavca (prema Marković 2018). Preciznije, autorica navodi sljedeće: „Pojam psihološki ugovor se odnosi na percepciju pojedinca o uslovima i odredbama ugovora koji obuhvata recipročnu razmjenu između tog pojedinca i druge strane. Ključno je da postoji uvjerenje o tome da je dato neko obećanje te da je nešto drugo ponuđeno u zamjenu za to, obavezujući tako obje strane u odnosu na cijeli set recipročnih dužnosti/obaveza“ (Rousseau 1989: 123). Nešto kasnije ova definicija je simplificirana pri čemu je psihološki ugovor sada objašnjen u terminima očekivanih ponašanja: „Pojednostavljeno, psihološki ugovor obuhvata uvjerenja pojedinca o tome koji se to postupci očekuju od njega kao i to kakvu reakciju poslodavca zaposlenik očekuje zauzvrat“ (Rousseau i Geller 1994: 386).

1.1. Teorijski okvir za razumijevanje nastanka psihološkog ugovora i povrede psihološkog ugovora

Jasnijem teorijskom pozicioniranju psihološkog ugovora kao i razumijevanju nastanka doživljaja o povredi psihološkog ugovora najviše su doprinijele sljedeće teorije: Teorija shema (engl. *schema theory*) (Rousseau 2001), teorija socijalne razmjene (engl. *social exchange theory*) (Blau 1964), teorija konzervacije (očuvanja) resursa (Hobfoll 1989) i teorija socijalne komparacije (Festinger 1954). Povredu psihološkog ugovora ovdje treba shvatiti najprije kao percepciju pojedinca (npr. nastavnika) o tome da organizacija (fakultet) nije ispoštovala svoj dio ugovora (Morrison i Robinson 1997), odnosno da nije uspjela na odgovarajući način ispuniti psihološki ugovor (očekivanja; implicirana obećanja).

Psihološkom ugovoru se u istraživanjima najčešće pristupa kao mentalnom modelu ili shemi. U radnom kontekstu sheme se percipiraju kao mentalne strukture individualnog karaktera koje sadrže očekivanja i uvjerenja o tome šta se dešava u organizaciji, šta će se desiti, kao i to šta se od zaposlenika očekuje. Psihološki ugovor, dakle, služi kao okvir u kojem će biti, između ostalog, pohranjeni doživljaji zaposlenika o uzajamnim obećanjima, dužnostima, obavezama i sl. (Rousseau 2001, prema Marković 2015). Iako je riječ o individualnim percepcijama obećanja koja

nemaju objektivno značenje, one nikako nisu tek pasivne interpretacije stvarnosti. Ljudi kreiraju i pripisuju vlastita značenja mnogim događajima, dajući na taj način vlastiti doprinos konstruisanju stvarnosti (Marković 2018).

Prema teoriji socijalne razmjene, za razliku od klasične razmjene ekonomskih resursa¹, socijalna razmjena podrazumijeva postojanje nespecificiranih obaveza između dviju ugovornih strana. Specifikum ovakve razmjene jeste da se svaka strana opredijelila vjerovati da će zadobivena korist, tj. doprinos u korist druge strane, biti uzvraćena. Uzvratanje koristi unapređuje međusobno povjerenje, čime se nadalje facilitira osiguranje kontinuiteta razmjene koristi tokom vremena. U razvoju odnosa socijalne razmjene važnost norme reciprociteta se ogleda u neprestanom poticanju na ispunjavanje obaveza (dužnosti) i jačanju zaduženosti.

Prema *teoriji konzervacije resursa* ljudi nastoje steći, zadržati, zaštititi i njegovati resurse koji su im vrijedni. Psihološki stres se dešava pod sljedećim uslovima: (1) resursi su izgubljeni; (2) postoji prijetnja od gubitka resursa, i (3) nije se desio povrat resursa, sticanje novih resursa, nakon što su neki resursi investirani. Na primjer, organizacijske promjene koje nastaju usljed budžetskih rezova (npr. smanjivanja broja zaposlenika, masovnih otpuštanja), kretanja sve više prema „ravnijoj“ upravljačkoj strukturi rezultirat će gubitkom resursa koje pojedinac može osjetiti u više aspekata. Tako je očekivati da će budžetski rezovi koji se odražavaju na finansiranje visoko-obrazovnih institucija potaknuti organizacijske promjene koje će za zaposlenika predstavljati prijetnju od gubitka *resursa* koji se mogu pojaviti kao *objekti* (zamrzavanje bilo kakvog novog zapošljavanja, obustava finansiranja putovanja, isključivanje mogućnosti povećanja plate i dobijanja beneficija) kao i resursa koji se prepoznaju u vidu *uslova rada* (npr. stabilno zaposlenje). Socijalni kontekst koji karakterišu ovakve organizacijske promjene agregira negativne efekte za one zaposlenike koji investiraju svoje energetske resurse (npr. vrijeme, znanje, napor) dok istovremeno percipiraju kako njihova organizacija nije ispunila data obećanja, tj. da je došlo do *povrede psihološkog ugovora*.

Iz perspektive teorije socijalne razmjene se naglašava kako ljudi imaju fundamentalnu želju da se kompariraju sa drugima. Kada evaluiraju svoj psihološki ugovor i reaguju na njega to nikada ne rade u vakumu. Zapravo, ovakve se evaluacije prave u relaciji sa specifičnim kontekstom (Morrison i Robinson 1997). Proživljavanje iskustva povrede psihološkog ugovora predstavlja okidač za pokretanje procesa

¹ Kod klasične ekonomske razmjene obaveze su obje strane u razmjeni jasnije specificirane, pri čemu je ispunjavanje tih obaveza osigurano formalnim ugovorom, a vrijeme predviđeno za njihovo ispunjenje vremenski ograničeno.

socijalne komparacije i rezultira uviđanjem relativne pozicije koju zaposlenik ima u radnom kontekstu (Festinger, 1954; Topa i sar. 2007). U skladu sa ovom teorijom, percepcija o povredi psihološkog ugovora je posredovana socijalnim komparacijama koje pojedinac pravi u radnom okruženju.

1.2. Faktori povezani sa nastankom percipirane povrede psihološkog ugovora

U skladu sa modelom koji su ponudili Morrison i Robinson (2000) do percipirane povrede psihološkog ugovora dolazi iz najmanje tri razloga: (ne)pridržavanja dogovora od strane radne organizacije, (ne)usklađenosti očekivanja između organizacije i zaposlenika te predostrožnosti zaposlenika.

(Ne)pridržavanje dogovora od strane radne organizacije se dešava u okolnostima podbačaja u organizacijskoj radnoj učinkovitosti. Pod tim se podrazumijeva da radna organizacija zna koje obaveze ima prema zaposleniku ali ih se ne pridržava. Autori navode sljedeća dva razloga zbog kojih se to može desiti. Prvo, radna organizacija *nije sposobna* ispuniti svoju obavezu zbog pada njene organizacijske radne učinkovitosti u odnosu na neki prethodni period. Drugi razlog može biti da radna organizacija *nije voljna* ispuniti svoju obavezu. Ona može kroz svoje postupke implicirati obećanja koja nema namjeru ispuniti, ili ih u početku namjerava ispuniti ali u nekom momentu odluči to ne učiniti. Drugu situaciju možemo najprije očekivati onda kada postoji procjena radne organizacije o tome da radna učinkovitost zaposlenika ne zadovoljava očekivanja.

(Ne)usklađenost očekivanja podrazumijeva postojanje razlike u uvjerenjima koja ima zaposlenik o tome šta se radna organizacija obavezala pružiti zaposleniku i onih koja o tome istom ima radna organizacija. Zbog ove nekongruentnosti, radna organizacija (nehotice) propušta djelovati na način koji bi bio konzistentan očekivanjima zaposlenika. Prema Morrison i Robinson (1997) tri su ključna faktora koja doprinose razvoju neusklađenosti: 1) mjera u kojoj se razlikuju kognitivne sheme zaposlenika i radne organizacije o obavezama u okviru radnog odnosa; 2) kompleksnost i dvosmislenost percepcije o dužnostima koja postoji među njima; 3) nedostatak međusobne komunikacije o uzajamnim obavezama. Navedene okolnosti se najproksimalnije mogu utvrditi kroz ispitivanje formaliziranosti procesa organizacijske socijalizacije, implicitnosti obećanja koja se pojavljuju u ovom odnosu te interakcije sa radnom organizacijom prije zapošljavanja.

Predostrožnost zaposlenika se operacionalizira kao nivo na kojem zaposlenik aktivno prati koliko uspješno radna organizacija ispunjava njegov/njen psihološki

ugovor (Morrison i Robinson 1997). U slučajevima kada postoji diskrepanca između onoga što je zaposlenik iskusio i onoga što je prethodno očekivao na temelju svog psihološkog ugovora, njegova predostrožnost povećava vjerovatnost za prepoznavanjem ove diskrepance. Prema Morrison i Robinson (1997), između ostalog, sljedeća dva faktora su povezana s predostrožnošću: 1) prethodno iskustvo povrede psihološkog ugovora; 2) percepcija dostupnosti alternativa trenutnom zaposlenju.

1.3. Istraživanja psihološkog ugovora u akademskom kontekstu

Iako se u posljednjih petnaestak godina bilježi trend porasta broja istraživanja u oblasti psihološkog ugovora, još uvijek je relativno malo onih koja se bave psihološkim ugovorom akademskog osoblja. Fokus nekih od njih do sada je uglavnom bio usmjeren na ispitivanje načina na koji se razvija odnos uzajamnosti i reciprociteta između poslodavca i zaposlenika u akademskom kontekstu, te na koji način ovako uređen radni odnos može rezultirati vrlo povoljnim ishodima za obje ugovorne strane (npr. Dabos i Rousseau 2004). Poseban interes je usmjeren i na pitanja povjerenja, kolegijalnosti i odgovornosti u visokoobrazovnom kontekstu te ukazivanju na problem nedovoljnog prepoznavanja značaja ispunjavanja psihološkog ugovora u kontekstu izgradnje kulture povjerenja (npr. Newton 2002). Dio istraživanja u ovoj oblasti konzistentno upućuje i na zabrinjavajući nivo percipirane ispunjenosti psihološkog ugovora akademskog osoblja, nastojeći skrenuti pažnju na negativne posljedice koje bi zanemarivanje impliciranih obećanja fakulteta moglo imati na oblikovanje stavova prema poslu i radno ponašanje akademskog osoblja (npr. Tipples i Krivokapić-Skoko 1997). Istraživanja psihološkog ugovora u visokoobrazovnom kontekstu nisu ekskluzivno orijentisana na akademsko osoblje. Jedan dio njih, posebno u posljednjih nekoliko godina, usmjeren je ispitivanju studentskog psihološkog ugovora koji se razvija u odnosu sa nastavnicima i fakultetom. U literaturi, stoga, nalazimo sve više istraživanja koja se bave identifikacijom toga šta čini psihološki ugovor studenata (npr. Koskina 2013), kako studenti percipiraju kvalitetu usluga koju pruža fakultet/univerzitet (npr. Prugsamat, Pentekost i Ofstad 2006; Arena, Arnaboldi i Azzone 2010), kako nastaje i šta čini sadržaj normativnog psihološkog ugovora studenata (Pieterston 2014; Marković 2015) itd. U posljednje vrijeme, pažnja se usmjerava konstrukciji i validaciji instrumenata za ispitivanje povrede studentskog psihološkog ugovora (npr. Itzkovich 2021) te ispitivanju nastanka, oblikovanja i načina pregovaranja o psihološkom ugovoru koji se uspostavlja između studenata i njihovih nastavnika (mentora) (npr. Yale 2020).

Vrlo skroman opus istraživanja iz oblasti psihološkog ugovora, primijetan ne samo u bh. akademskom kontekstu već i regionalno, predstavljao je motiv u ovom istraživanju koji se samo naslonio na inače dominantnu potrebu za temeljnijim razumijevanjem i funkcionalnijim uređenjem radnog odnosa i dobrobiti svih sudionika visokog obrazovanja. U skladu s tim, značajnim se činilo utvrditi determinante percipirane povrede psihološkog ugovora akademskog osoblja. U skladu sa teorijskim razmatranjima i empirijskim podacima postavljena su sljedeća očekivanja:

- H1: Postoji statistički značajna negativna povezanost percipirane radne učinkovitosti organizacije kao i percipirane radne učinkovitosti člana akademskog osoblja sa percipiranom povredom psihološkog ugovora.
- H2: Postoji statistički značajna negativna povezanost prisutnosti formaliziranog procesa organizacijske socijalizacije kao i interakcije sa predstavnicima fakulteta prije zapošljavanja sa percipiranom povredom psihološkog ugovora, te statistički značajna pozitivna povezanost implicitnosti iskomuniciranih očekivanja koja se nalaze u osnovi psihološkog govora sa percipiranom povredom psihološkog ugovora.
- H3: Postoji statistički značajna pozitivna povezanost percipirane povrede psihološkog ugovora u prethodnom radnom iskustvu kao i percipirane dostupnosti alternativa trenutnom poslu sa percipiranom povredom psihološkog ugovora.

2. METODOLOGIJA

Učesnici

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 669 članova i članica akademskog osoblja zaposlenih na svih osam javnih univerziteta u Bosni i Hercegovini. Od ukupnog broja učesnika, njih 332 je bilo muškog spola (49.6%), te 337 ženskog spola (50.4%). Dobni raspon se kretao između 23 i 69 godina, dok je prosječna izračunata dob iznosila 40.78 godina (SD=10.26). U Tabeli 0 je navedena struktura učesnika istraživanja prema pripadnosti organizacione jedinice grupaciji nauka.

Tabela 0: Struktura učesnika istraživanja prema pripadnosti organizacione jedinice grupaciji nauka

Grupacija	Frekvencija	Procent
Društveno-humanistička	373	55.8
Medicinska	35	5.2
Prirodno-matematička	50	7.5
Biotehnička	27	4.0
Tehnička	164	24.5
Umjetnost	20	3.0
Ukupno	669	100

Mjerni instrumenti

Upitnik sociodemografskih i radnih karakteristika (USDiRK)

Upitnik sociodemografskih i radnih karakteristika pripremljen u svrhu ovog istraživanja sadržavao je 13 pitanja koja se odnose na niz podataka o učesnicima, poput: spola, dobi, opisa radnog statusa i porodične odgovornosti.

Formaliziranost procesa organizacijske socijalizacije

U pripremi instrumenata koji su primijenjeni u svrhu ispitivanja percepcije prisutnosti formaliziranih procesa organizacijske socijalizacije na fakultetu/akademiji, korištena je modificirana verzija *Skale formalno/neformalno*. Ova skala predstavlja jednu od Jonesovih (1986) skala socijalizacijskih taktika kojom se ispituje formaliziranost procesa organizacijske socijalizacije.

U ovom istraživanju su korištene prve dvije čestice skraćene verzije Jonesove subskale organizacijskih taktika (npr. „Prošao/la sam kroz niz treninga osmišljenih sa ciljem obučavanja novozaposlenih o osnovnim vještinama za rad.“). Njima su dodane nove četiri čestice, koje po svom sadržaju reflektiraju socijalizacijske taktike koje se mogu prepoznavati i u akademskom kontekstu (npr. „Starije kolege su mi izlazile u susret i pomagale da se uspješno prilagodim poslu i novom okruženju.“). Zadatak ispitanika je bio da procijeni da li su iskustva opisana u navedenim tvrdnjama obilježila početni period njihovog rada na fakultetu. Pri tom su se koristili skalom Likertovog tipa koja sadrži pet stepeni (od 1 – nimalo se ne slažem do 5 – potpuno se slažem).

Sa ciljem provjere faktorske strukture odgovora na ovih šest pitanja primijenjena je metoda glavnih komponenti uz Varimax rotaciju. Ekstrahirana su dva faktora koji objašnjavaju 58.77% totalne varijance. Analizom sadržaja čestica i načina na koji se one grupiraju oko ova dva faktora, moguće je izvesti zaključak prema kojem dobijeno faktorsko rješenje sugerira da se tri čestice grupiraju oko faktora koji se može nazvati

Formalizirani proces organizacijske socijalizacije, dok se preostale tri čestice grupiraju oko faktora *Samostalni-podržani oblik organizacijske socijalizacije*. Drugi izdvojeni faktor u većoj mjeri opisuje samostalne napore pojedinca (“Bio/la sam sasvim samostalan/a u sticanju saznanja o tome šta se od mene očekuje na ovom radnom mjestu.”) i neformalnu podršku drugih (“Starije kolege su mi izlazile u susret i pomagale mi da se uspješno prilagodim poslu i novom okruženju.”) u sticanju ključnih saznanja o poslu i organizaciji. Riječ je o manje strukturiranim procesima organizacijske socijalizacije koji nisu ili su u manjoj mjeri pod uticajem organizacije. S druge strane, prvi se faktor odnosi na socijalizacijske taktike koje su u direktnoj ingerenciji organizacije, i on nedvojbeno odražava nivo prisutnosti formaliziranog procesa organizacijske socijalizacije, zbog čega je donosena odluka da rezultat ispitanika na mjeri *Formalizirani proces organizacijske socijalizacije* bude formiran kao linearna kombinacija odgovora na samo ove tri čestice. Viši ukupni rezultat na skali ukazuje na veću procijenjenu prisutnost formaliziranog procesa organizacijske socijalizacije u početnom periodu rada pojedinca na fakultetu/akademiji. Pouzdanost unutarne konzistencije konačne verzije Skale formaliziranosti procesa organizacijske socijalizacije u iznosila je $\alpha = .87$.

Implicitnost očekivanja (obećanja)

S ciljem utvrđivanja procjene akademskog osoblja o nivou implicitnosti na kojem je poslodavac sa njima komunicirao o uzajamnim obavezama i odgovornostima, ispitanici su zamoljeni da odgovore na sljedeće pitanje: “Na koji način ste Vi i Vaš poslodavac razgovarali o dužnostima i obavezama koje imate jedno prema drugom?”. Ispitanici su na ovo pitanje odgovarali zaokruživanjem jedne od tri ponuđene opcije: a) nismo uopšte razgovarali; b) samo smo uopšteno razgovarali; c) razgovarali smo vrlo precizno i detaljno.

Prethodna interakcija sa poslodavcem

Prethodna interakcija sa poslodavcem ispitana je smo jednim pitanjem u formi tvrdnje koja glasi: „Imao/la sam sasvim dovoljno informacija o ovoj organizaciji prije nego sam se ovdje zaposlio/la”. Zadatak ispitanika je bio da procijene u kojoj mjeri se slažu sa navedenom tvrdnjom, koristeći se pritom skalom Likertovog tipa od pet stepeni (od 1 – nimalo se ne slažem do 5 – potpuno se slažem). Viši rezultat denotira veću prethodnu informiranost o poslu, odnosno veću interakciju sa poslodavcem prije zaposlenja.

Organizacijska radna učinkovitost

U svrhu ispitivanja percepcije akademskog osoblja o radnoj učinkovitosti fakulteta/akademije korišteno je jedno pitanje kojim se nastojala utvrditi globalna ocjena kvalitete rada institucije u posljednjih godinu dana. Pitanje je preuzeto iz mjere organizacijske radne učinkovitosti koju su u svom istraživanju koristile Robinson i Morrison (2000). Zadatak ispitanika je bio da procijene da li se kvaliteta rada njihovog fakulteta/akademije mijenjala u posljednjih godinu dana. Skala procjene koju su ispitanici pri tom koristili sadrži pet stepeni (od 1 – značajno je opala do 5 – značajno se poboljšala).

Radna učinkovitost zaposlenika

Ocjena radne učinkovitosti člana akademskog osoblja ispitivana je Skalom radne učinkovitosti (Robinson i Morrison 2000) koja sadrži pet faceta radnog učinka (uspješnost slaganja sa drugima, kvalitet rada, efikasnost u radu, postizanje radnih ciljeva te ukupna radna učinkovitost). Ova skala u istraživanju Robinson i Morrison (2000) pokazuje visok koeficijent unutarnje konzistencije: $\alpha = .95$. Zadatak ispitanika je bio da na zadanom kontinuumu procijeni kako bi od strane trenutnog poslodavca bio ocijenjen/a na svakoj od navedenih faceta radne učinkovitosti. Skala procjene koju su ispitanici pri tom koristili sadrži pet stepeni, tako da se, na primjer, faceti *kvalitet rada* može dati ocjena od 1 (“Poslodavac bi me ocijenio ispodprosječno i savjetovao mi poboljšanje.”) do 5 (“Poslodavac bi me ocijenio kao primjer drugima.”). Na identičan način ispitanik dodjeljuje ocjene i preostalim facetama radne učinkovitosti. Viši ukupni rezultat na skali ukazuje na veću procijenjenu radnu učinkovitost. Ukupni rezultat je formiran linearnom kombinacijom odgovora na pojedinačnim česticama. U ovom istraživanju je dobijena pouzdanost unutarnje konzistencije $\alpha = .87$.

Dostupnost alternativa trenutnom zaposlenju

Percepcije zaposlenika o dostupnosti alternativa trenutnom zaposlenju provjeravana je pitanjima koja je u istu svrhu primijenio i Treuren (2013). Originalno, Treuren je koristio šest pitanja u formi tvrdnji, dok je za potrebe ovog istraživanja korišteno njih pet, budući da je ocijenjeno da je jedna, izbačena, tvrdnja (“Teško bi mi bilo pronaći novi posao koji je jednako dobar kao i ovaj koji trenutno imam.”) isuviše slična drugoj (“Lako bih mogao/la pronaći sličan posao negdje drugo.”). Zadatak ispitanika je bio da procijene u kojoj mjeri se slažu sa svakom od navedenih tvrdnji, koristeći se pritom skalom Likertovog tipa koja sadrži pet stepeni (od 1 – nimalo se ne slažem do 5 – potpuno se slažem). Viši ukupni rezultat na skali ukazuje na

optimističniji pogled ispitanika na mogućnost pronalaženja alternative trenutnom poslu. Ukupni rezultat je formiran linearnom kombinacijom odgovora na pojedinačnim česticama. Dobijena je pouzdanost unutarnje konzistencije $\alpha = .87$.

Prethodno iskustvo povrede psihološkog ugovora

Prethodno iskustvo povrede psihološkog ugovora je mjereno sa tri pitanja. Prvo pitanje se odnosilo na to da li su nastavnici/saradnici u ovom istraživanju imali neko prethodno radno iskustvo („Da li ste negdje radili prije nego ste se zaposlili na ovo radno mjesto?“). Na druga dva pitanja su ispitanici odgovarali tako da su se najprije trebali prisjetiti prethodnog radnog iskustva koje je za njih bilo najupečatljivije, a zatim na petostepenoj skali Likertovog tipa procijeniti u kojoj mjeri su ispitanikova očekivanja od prethodnog poslodavca bila ispunjavana (drugo pitanje), te koliko su zadovoljni odnosom između vlastitog ulaganja na tom poslu i onog što su dobijali od poslodavca zauzvrat (treće pitanje). Negativan odgovor na prvo postavljeno pitanje automatski je implicirao da ispitanik nije imao iskustvo neispunjenosti očekivanja na radnom mjestu niti (ne)zadovoljstva ispunjenim očekivanjima. Iz tog razloga je ovim ispitanicima dodijeljena vrijednost 1 kao odgovor na naredna dva pitanja VI2 („Generalno uzevši, u kojoj mjeri su Vaša očekivanja od prethodnog poslodavca bila ispunjavana?“) i VI3 („Koliko ste bili zadovoljni odnosom između Vašeg ulaganja na poslu i onoga što ste dobivali od poslodavca?“). A zatim, kada su ispunjene prazne rubrike ovih nedostajućih vrijednosti, formirana je skala kao prosjek na pitanjima VI2 i VI3. Niži rezultat na ovoj skali denotira veću povredu psihološkog ugovora u prethodnom radnom iskustvu. Pouzdanost unutarnje konzistencije je iznosila $\alpha = .94$.

Percipirana povreda psihološkog ugovora

Za potrebe ispitivanja percipirane povrede psihološkog ugovora konstruisana je Skala psihološkog ugovora koja se sastoji od 21 čestice. Riječ je o facetarnoj mjeri u kojoj se ispitaniku nudi niz tvrdnji. Ove tvrdnje predstavljaju primjere očekivanja od poslodavca koja su identificirana kao sadržaj psihološkog ugovora akademskog osoblja na bosanskohercegovačkom uzorku (Marković 2018). Skala pokazuje četverofaktorsku stukturu: Rukovodstvo i liderstvo (npr. „Uključuje akademsko osoblje u donošenje odluka koje su važne za ovu radnu organizaciju.“), Prepoznavanje i uvažavanje (npr. „Prepoznaje i potiče izvrsnost u radu kroz javno isticanje rada, pohvale, priznanja i sl.“), Podrška profesionalnom razvoju (npr. „Uvažava odsustava s posla zbog odlaska na stručno usavršavanje.“) i Pravednost (npr. „Provodi pravedne procedure za napredovanje akademskog osoblja.“). Dobijeni su sljedeći koeficijenti pouzdanosti tipa α -Cronbach na pojedinim subskalama:

Rukovodstvo i liderstvo $\alpha = .905$. *Prepoznavanje i uvažavanje* $\alpha = .831$, *Podrška profesionalnom razvoju* $\alpha = .910$ i *Pravednost* ($\alpha = .744$).

Zadatak ispitanika jeste da za svaku ponuđenu tvrdnju ocijeni, s jedne strane, koliko je njemu/njoj lično *važno* da poslodavac ispunjava navedeno, a zatim i da ocijeni u kojoj mjeri poslodavac *zaista ispunjava* takvo očekivanje. Obje skale predstavljaju petostepene skale Likertovog tipa (od 1 – nimalo važno do 5 – izuzetno važno, za prvu, odnosno od 1 – nimalo ne ispunjava do 5 – u potpunosti ispunjava, za drugu skalu). Rezultat ispitanika na pojedinačnoj tvrdnji se dobija nakon što se vrijednost procijenjenog nivoa povrede psihološkog ugovora za tu tvrdnju (dobijena nakon obrnutog bodovanja rezultata na Skali) ponderira s obzirom na važnost koju ta tvrdnja, odnosno očekivanje, ima za pojedinca. Ukupan rezultat na mjeri povrede psihološkog ugovora se formira linearnom kombinacijom odgovora na pojedinačnim tvrdnjama. Viši ukupni rezultat na Skali denotira veću procijenjenu povredu psihološkog ugovora.

Postupak

Primijenjena su dva načina administriranja instrumentarija (upitnika) i to: u papirolovka formi i u formi online podržanog upitnika. Prvi način administriranja je podrazumijevao distribuciju upitnika u skladu sa unaprijed utvrđenim hodogramom koji je u saradnji sa predstavnicima fakulteta/akademije ocijenjen kao optimalan (uvažavajući procedure i uobičajenost postupanja u sličnim situacijama). Drugi način administriranja je podrazumijevao postavljanje online forme upitnika kojoj su učesnici mogli pristupiti putem linka. Ukupno je proslijeđeno 730 individualiziranih pozivnih pisama. Redoslijed ekspozicije radnog materijala, kao i nivo informiranosti u vezi sa uslovima učešća u online formi upitnika identični su kao i kod prvog načina administriranja.

3. REZULTATI

Rezultati provedenog istraživanja obrađeni su u statističkom paketu SPSS 21 (SEM analiza; SPSS za Amos). Za mjerne instrumente korištene u ovom istraživanju urađene su dvije analize i to: faktorska analiza i analiza normaliteta distribucije rezultata, a tamo gdje je bilo potrebno provdene su prikladne transformacije. Izračunate su i vrijednosti i značajnost koeficijenata korelacije pojedinih prediktora sa kriterijskom varijablom *Percepcija povrede psihološkog ugovora*. Iz provedene analize proizilazi da su sve utvrđene korelacije značajne i sa očekivanim predznakom povezanosti, sa izuzetkom korelacija dobijenih između percipirane povrede

psihološkog ugovora u prethodnom radnom iskustvu kao i percipirane dostupnosti alternativa trenutnom poslu sa percipiranom povredom psihološkog ugovora (Pogledati Tabelu 1).

Tabela 1: Vrijednosti i značajnost koeficijenta korelacije pojedinih prediktora sa kriterijskom varijablom Percepcija povrede psihološkog ugovora (PPU)

PPU		PPU	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
		1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1. FPOS	r	-0.241	1	-	-	-	-	-	-	-	-
	p	0.000**	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. IROPZ	r	-0.189	0.328	1	-	-	-	-	-	-	-
	p	0.000**	0.000**	-	-	-	-	-	-	-	-
3. IO1	r	0.105	-0.279	-0.092	1	-	-	-	-	-	-
	p	0.023*	0.000**	0.047*	-	-	-	-	-	-	-
4. IO2	r	0.064	-0.101	-0.102	-0.651	1	-	-	-	-	-
	p	0.165	0.029*	0.027*	0.000**	-	-	-	-	-	-
5. IO3	r	-0.196	0.433	0.230	-0.259	-0.564	1	-	-	-	-
	p	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	-	-	-	-	-
6. PDATZ	r	0.006	0.097	0.063	-0.060	0.012	0.051	1	-	-	-
	p	0.897	0.036*	0.170	0.193	0.802	0.273	-	-	-	-
7. PIP	r	0.016	-0.081	0.028	0.093	-0.077	-0.003	0.101	1	-	-
	p	0.730	0.080	0.547	0.045*	0.096	0.950	0.029*	-	-	-
8. ORU	r	-0.258	0.188	0.213	-0.131	-0.036	0.188	0.019	0.031	1	-
	p	0.000**	0.000**	0.000**	0.005**	0.433	0.000**	0.679	0.505	-	-
9. RUZ	r	-0.185	0.189	0.059	-0.043	-0.041	0.099	0.252	0.018	0.175	1
	p	0.000**	0.000**	0.199	0.354	0.373	0.032*	0.000**	0.692	0.000**	-

FPOS - Formalizirani proces organizacijske socijalizacije; IROPZ - Interakcija sa radnom organizacijom prije zapošljavanja; IO1, IO2 i IO3 - Implicitnost obećanja (dummy kodiranje 1, 2, i 3); PDATZ - Percepcija dostupnih alternativa trenutnom zaposlenju; PIP - Prethodno iskustvo povrede; ORU - Organizacijska radna učinkovitost; RUZ - Radna učinkovitost zaposlenika; r - koeficijent korelacije; p - razina značajnosti koeficijenta korelacije; * korelacija je statistički značajna na nivou manjem od 5%, ** korelacija je statistički značajna na nivou manjem od 1%;

S ciljem utvrđivanja faktora povezanih sa nastankom percepcije o povredi psihološkog ugovora akademskog osoblja, pristupilo se ispitivanju vjerovatnosti povezanosti pretpostavljenih nezavisnih varijabli (organizacijska radna učinkovitost,

radna učinkovitosti zaposlenika, formalizirani proces organizacijske socijalizacije, implicitnost obećanja, interakcija sa radnom organizacijom prije zapošljavanja, prethodno iskustvo povrede psihološkog ugovora i percepcija dostupnosti alternativa trenutnom zaposlenju) sa zavisnom varijablom Percipirana povreda psihološkog ugovora. Nakon toga je definisan i strukturalni model.

U okviru ovog zadatka urađena je analiza nekoliko alternativnih modela učinka pretpostavljenih nezavisnih varijabli na zavisnu varijablu Percipirana povreda psihološkog ugovora. Modeli su identični u skoro svim elementima osim u kombinaciji dummy binarnih varijabli koje se odnose na implicitnost obećanja (IO). Naime, budući da ta varijabla ima tri ponuđena odgovora (nismo uopšte razgovarali; samo smo uopšteno razgovarali i razgovarali smo vrlo precizno i detaljno) i vrijednosti, formirane su tri različite binarne varijable od kojih je kod svake različit odgovor predstavljao referentnu skupinu. Tako je varijabla IO1 formirana na način da je prvi ponuđeni odgovor („Nismo uopšte razgovarali.“) kodiran sa 1 a ostali odgovori sa 0. Varijabla IO2 je formirana na način da je drugom odgovoru („Samo smo uopšteno razgovarali.“) dodijeljena vrijednost 1 a ostalim 0. I na kraju, varijabla IO3 je formirana na način da je trećem odgovoru („Razgovarali smo vrlo precizno i detaljno.“) dodijeljena vrijednost 1 a ostalim 0. S obzirom da je treći odgovor odraz eksplicitnog dogovora, oznaka varijable IO3 je samo uslovna jer ta varijabla predstavlja eksplicitno obećanje, dok prve dvije varijable (IO1 i IO2) predstavljaju implicitnost obećanja. Prva tri modela ili varijante su uključivale samo jednu binarnu varijablu a četvrta varijanta je podrazumijevala kombinaciju varijabli IO1 i IO2.

Tabela 2. Prikaz vrijednosti i razina značajnosti indeksa uklapanja pojedinih varijanti modela efekta nezavisnih varijabli na zavisnu varijablu Percipirana povreda psihološkog ugovora (PPU)

Varijanta modela	χ^2	df	p	χ^2/df	GFI	NFI	CFI	RMSEA
1	20.269	12	0.062	1.689	0.990	0.923	0.965	0.038
2	25.530	14	0.030 **	1.824	0.988	0.889	0.943	0.042
3	20.269	12	0.062	1.689	0.990	0.938	0.973	0.038
4	28.514	17	0.039 *	1.677	0.987	0.953	0.980	0.038

df - stupanj slobode

p - razina značajnosti

* χ^2 je statistički značajan na nivou manjem od 5%

Kako se može vidjeti iz gornje tabele, modeli 1 i 3 imaju sve indekse uklapanja sa prihvatljivim vrijednostima. Jedino kod varijanti modela 2 i 4, vrijednost χ^2 je statistički značajna što ukazuje na slabije uklapanje modela sa onim teorijskim. Međutim, svi ostali indeksi ukazuju da se ove varijante dobro uklapaju. Iz tog razloga, može se zaključiti da navedene nezavisne varijable u modelima imaju zajedno značajan učinak na zavisnu varijablu. Dodatno je istražen i nezavisni pojedinačni efekt ili učinak svake nezavisne varijable na zavisnu varijablu. Izračunati su indeksi direktnog učinka koji je ujedno i totalni učinak prediktorske varijable na zavisnu varijablu. Predznak indeksa ukazuje na smjer tog učinka.

Tabela 3. Vrijednosti koeficijenta direktnog efekta prediktora na zavisnu varijablu Percipirana povreda psihološkog ugovora (PPU)

Prediktor	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
FPOS	-0.155	-0.161	-0.132	-0.128
IROPZ	-0.085	-0.083	-0.079	-0.079
IO1	0.073	-	-	0.244
IO2	-	0.054	-	0.198
IO3	-	-	-0.206	-
PDATZ	0.068	0.065	0.066	0.067
PIP	-0.008	-0.005	-0.005	-0.006
ORU	-0.152	-0.154	-0.148	-0.147
RUZ	-0.211	-0.208	-0.209	-0.210

FPOS - Formalizirani proces organizacijske socijalizacije; IROPZ - Interakcija sa radnom organizacijom prije zapošljavanja; IO1, IO2 i IO3 - Implicitnost obećanja (dummy kodiranje 1, 2, i 3); PDATZ - Percepcija dostupnih alternativa trenutnom zaposlenju; PIP - Prethodno iskustvo povrede; ORU - Organizacijska radna učinkovitost; RUZ - Radna učinkovitost zaposlenika

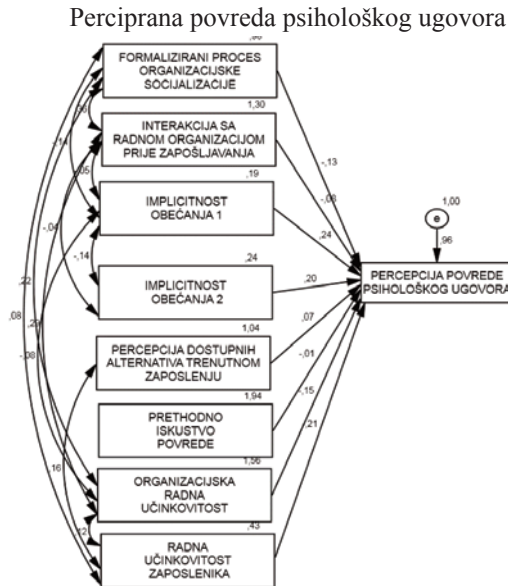
Kako se može videti iz gornje tabele, nezavisne varijable *Formalizirani proces organizacijske socijalizacije* (FPOS), *Organizacijska radna učinkovitost* (ORU) i *Radna učinkovitost zaposlenika* (RUZ) imaju značajne direktne negativne učinke na zavisnu varijablu u svim varijantama modela (svi indeksi imaju vrijednosti veće od 0.10). To znači da veće vrijednosti ovih prediktora dovode do manjih vrijednosti zavisne varijable a manje vrijednosti ovih prediktora se vežu za veće vrijednosti zavisne varijable. Varijabla *Implicitnost obećanja* ima značajan negativni učinak na zavisnu varijablu samo ako je uvedena sa trećim tipom kodiranja (gdje je treći odgovor označen sa 1 a svi ostali sa 0). Naime, veća vrijednost na ovako

operacionaliziranoj varijabli („Razgovarali smo vrlo precizno i detaljno.“) sugerira zapravo eksplicitnost obećanja i ima negativni učinak na zavisnu varijablu *Percipirana povreda psihološkog ugovora*. Ostale dvije varijante ove zavisne varijable pokazale su značajan, a pozitivni učinak samo u modelima u kojima su uključene ali bez varijante 3. Dakle, ako su uključene varijante u kojima su odgovori 1 („Nismo uopšte razgovarali.“) i 2 („Samo smo uopšteno razgovarali.“) označeni sa 1 u modelu, onda se pokazalo da obje binarne varijable imaju značajan pozitivni učinak na zavisnu varijablu u smislu da su im vrijednosti 1 vezane za veće vrijednosti zavisne varijable a vrijednosti 0 vezane za manje vrijednosti zavisne varijable.

Iz prethodne analize je moguće izvesti generalni zaključak prema kojem svi predloženi modeli u kojima su pretpostavljeni učinci ispitivanih varijabli na zavisnu varijablu *Percipirana povreda psihološkog ugovora* imaju prihvatljive indekse uklapanja, i kao takvi su prihvatljivi. Kako se može vidjeti, sve varijante modela imaju slične indekse direktnog efekta nezavisnih varijabli na zavisnu varijablu. Iz toga razloga za odabir samo jednog modela korišteno je nekoliko kriterija a to su: (1) da model u cijelosti mora imati zadovoljavajuće velike indekse uklapanja; (2) uključivati IO varijable koje ukazuju na implicitnost obećanja a ne eksplicitnost obećanja; (3) imati prediktore sa većom prosječnom vrijednosti direktnog efekta. Slijedeći kriterij 2, varijanta modela 3 je isključena. Od preostalih varijanti, varijante 1, 2 i 4 uključuju implicitnost obećanja s tim da jedino varijanta 4 uključuje obje kodirane varijable implicitnosti obećanja sa većim direktnim efektima na zavisnu varijablu. Iz tog razloga zadržana je samo varijanta 4 kao varijanta koja u najvećoj mjeri zadovoljava gore navedene kriterije.

U skladu sa prethodnom analizom koja sugerije kako su od svih analiziranih nezavisnih varijabli, varijable *Formalizirani proces organizacijske socijalizacije* (FPOS), *Organizacijska radna učinkovitost* (ORU), *Radna učinkovitost zaposlenika* (RUZ) i *Implicitnost očekivanja* (IO) direktno značajno povezane sa zavisnom varijablom, možemo zaključiti kako je hipoteza 1 potvrđena, hipoteza 2 djelimično potvrđena, dok je hipoteza 3 odbačena. U skladu sa očekivanjima, FPOS, ORU i RUZ su negativno, dok je IO pozitivno direktno povezana sa Percipiranom povredom psihološkog ugovora. Prema rezultatima ovog istraživanja, dakle, niža radna učinkovitost organizacije, niža radna učinkovitost člana akademskog osoblja, kao i niži stepen formaliziranosti procesa organizacijske socijalizacije akademskog osoblja, vodi većoj percipiranoj povredi psihološkog ugovora. Nalazi takođe sugeriju kako implicitnija komunikacija o uzajamnim očekivanjima između fakulteta i akademskog osoblja vodi većoj percipiranoj povredi psihološkog ugovora. Suprotno očekivanjima,

Slika 1: Model efekta nezavisnih varijabli na zavisnu varijablu



Interakcija sa radnom organizacijom prije zapošljavanja (IROPZ), kao i Prethodno iskustvo povrede psihološkog ugovora (PIP) te Percepcija dostupnih alternativa trenutnom zaposlenju (PDATZ) ne pokazuju direktnu povezanost sa nastankom doživljaja o povredi psihološkog ugovora u akademskom kontekstu.

4. DISKUSIJA

Rezultati ovog istraživanja sugerišu postojanje direktne povezanosti procjene organizacijske radne učinkovitosti sa percipiranom povredom psihološkog ugovora od strane poslodavca, i to na način da niža procjena radne učinkovitosti fakulteta vodi višoj procjeni povrijeđenosti psihološkog ugovora od strane poslodavca. Diskusiju o ovako dobivenim rezultatima moguće je voditi na najmanje dva načina: kroz razmatranje okolnosti koje mogu dovesti visokoobrazovnu instituciju u poziciju da nije sposobna ispuniti svoje obaveze i odgovornosti, te kroz analizu vjerovatne nekonzistentnosti u kriterijima vrednovanja učinkovitosti visokoobrazovne institucije koji imaju članovi akademskog osoblja, s jedne, i fakultet kao poslodavac, s druge strane.

U uslovima povećanog pritiska, radna učinkovitost jedne visokoobrazovne institucije zavisi od njene spremnosti da svoje ključne aktivnosti (poučavanja,

istraživanja i javnog djelovanja) planira i realizira u odnosu na stalno rastuće izazove izvana. Uprkos njihovom postojanju, klima (ne)raspoloženja u akademskom kontekstu diktira brzinu recepcije izmijenjenih uslova rada. Njeni su efekti nekad sasvim razumljivi i opravdani imajući u vidu stremljenje ka očuvanju autonomije akademskog djelovanja, a ponekad su odraz tromosti u prihvatanju potrebnih i sasvim logičnih promjena. U svakom slučaju, očekivati je da će u ovakvim okolnostima fakultet s vremena na vrijeme pokazati nesposobnost adekvatno odgovoriti na (brzorastuće) zahtjeve različitih sudionika visokoobrazovnog procesa (studenti, vlada, tržište rada itd.), ali i na obaveze i odgovornosti koje ima prema svojim zaposlenicima. Tako na primjer, usljed izmijenjenih okolnosti finansiranja visokoobrazovnih institucija (smanjenja budžeta) ranije obaveze i odgovornosti, poput sufinansiranja usavršavanja akademskog osoblja, fakultetu postaje teško, ponekad i nemoguće za ispuniti. Uz to, visokoobrazovne institucije i njihovi studijski programi se često nalaze pred zahtjevima za opravdavanjem legitimiteta svog postojanja. Fakultetima ne preostaje ništa drugo do suočiti se sa posljedicama izmijenjenih uslova rada. Takvo nešto najčešće podrazumijeva efikasniju internalizaciju organizacije rada i poslovanja koju oblikuju savremeni trendovi u razvoju informacijskih i komunikacijskih tehnologija, procesi globalizacije, internacionalizacije i regionalizacije (Decramer, Christiaens i Vanderstraeten 2007), kako tržišta visokog obrazovanja tako i tržišta rada, generalno. U cilju pronalaženja najadaptivnijeg odgovora na pritiske izvana očekivati je da visokoobrazovne institucije i same vrše pritisak na svoje zaposlenike, što se u konačnici može odraziti na nepovoljnije procijenjenu uspješnost rukovodstva fakulteta u rukovođenju kvalitetom rada, pa čak i u očuvanju nekih vrijednosti koje se tradicionalno smatraju inherentnim akademskom djelovanju, poput očuvanja autonomije i slobode akademskog djelovanja, te patricipacije visokoobrazovnih institucija u kreiranju obrazovnih politika i praksi.

U funkciji razumijevanja nastanka percepcije o povredi psihološkog ugovora akcenat se, također, može staviti na problem neujednačenih kriterija u procjeni radne učinkovitosti visokoobrazovne institucije. Izmijenjeni uslovi rada, inducirani pritiscima izvana, poput nefunkcionalnih, često čak i tržišno neopravdanih upisnih politika, mogu voditi smanjenju sposobnosti organizacije da održi nivo kvalitete rada ili radne učinkovitosti, a samim tim i povećanju vjerovatnosti nastanka doživljaja povrede psihološkog ugovora akademskog osoblja. S druge strane, on sugerše i to kako sama neusklađenost kriterija procjene radne učinkovitosti može direktno voditi nastanku povrede psihološkog ugovora. Postaje jasno kako preskribirano postupanje fakulteta može biti ocjenjivano na dva različita načina: (a) u odnosu na standarde i

kriterije koji su postavljeni izvan institucije (npr. od strane Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteteta) radna učinkovitost fakulteta može biti procijenjena vrlo visoko; (b) u odnosu na subjektivno postavljene kriterije o kvaliteti rada visokoobrazovne institucije postavljene od strane akademskog osoblja, radna učinkovitost fakulteta može biti procijenjena vrlo nisko. Ovdje je potrebno naglasiti kako je za očekivati da će sami kriteriji u odnosu na koje član akademskog osoblja procjenjuje uspješnost svog poslodavca biti više dijelom njegovog psihološkog ugovora, njegove subjektivne procjene o tome kako bi organizacija trebalo da funkcionira, nego odraz nekog normativnog uvjerenja o tome šta jednu visokoobrazovnu instituciju čini efikasnom i efektivnom.

Rezultati ovog istraživanja također sugeriraju postojanje direktne povezanosti procjene radne učinkovitosti zaposlenika sa percipiranom povredom psihološkog ugovora od strane poslodavca, i to na način da niža procjena radne učinkovitosti člana akademskog osoblja vodi njegovoj višoj procjeni povrijeđenosti psihološkog ugovora od strane fakulteta .

U skladu sa dobijenim nalazima, neadekvatan radni učinak člana akademskog osoblja, shvaćen od strane poslodavca kao neispunjenje eksplicitnog (ugovora o radu) ili implicitnog dogovora od strane zaposlenika (psihološki ugovor), može biti interpretiran kao dovoljan razlog za donošenje odluke fakulteta o tome da na disbalans u reciprocitetu i razmjeni doprinosa uzvratu određenom mjerom. Ta mjera može značiti uskraćivanje poticaja ili benefita, odnosno neispunjavanje nekog dijela obaveza i odgovornosti prema zaposleniku. Iz pozicije člana akademskog osoblja, efekti ovakve odluke se prepoznaju kao povreda psihološkog ugovora. Do povrede psihološkog ugovora, dakle, može doći usljed neispunjenih očekivanja koje rukovodstvo fakulteta ima od radnog učinka akademskog osoblja.

Ovdje je potrebno podsjetiti da su navedene analize i zaključci proizašli iz nacrtu istraživanja koji ne omogućava zaključivanje o kauzalnom odnosu između ispitivanih varijabli već samo pretpostavlja smjer njihove eventualne povezanosti. Zbog toga, formulaciju u tekstu u kojoj je istaknuto da jedna varijabla *vodi* drugoj treba uzeti uslovno i shvatiti kao zaključak o postojanju učinka pretpostavljenih nezavisnih varijabli na zavisnu. Tako na primjer, zaključak o tome da niža radna učinkovitost organizacije kao i niža radna učinkovitost člana akademskog osoblja vode većoj percipiranoj povredi psihološkog ugovora, zapravo sugeriraju postojanje direktne povezanosti svake od navedenih varijabli sa percipiranom povredom psihološkog ugovora (postojanje direktnog učinka nezavisnih varijabli na zavisnu varijablu). Zaključak implicira, zapravo, sigurnost sa kojom se na temelju rezultata ispitanika/ice

na ovim dvjema varijablama može prognozirati njegov/njen rezultat na percipiranoj povredi psihološkog ugovora. Ista se napomena odnosi i na formulaciju drugih istaknutih zaključaka istraživanja koji uključuju druge analizirane varijable (npr. formalizirani proces organizacijske socijalizacije). Također je važno naglasiti da i pored plauzibilnih objašnjenja rezultata koji govore o tome da niža procjena radne učinkovitosti fakulteta kao i niža procjena radne učinkovitosti člana akademskog osoblja vode višoj procjeni povrijeđenosti psihološkog ugovora od strane poslodavca, potrebno je istaći i drugačiju perspektivu koja pretpostavlja i obrnut odnos. Naime, zbog opetovanih procjena povrijeđenosti psihološkog ugovora, akademsko osoblje može biti sklonije doživljavati svoju organizaciju neuspješnom, ali i procjenjivati vlastitu uspješnost u obavljanju posla nižom (od željene, očekivane) zbog pada radnog morala i motivacije.

Rezultati ovog istraživanja također sugeriraju postojanje direktne povezanosti formaliziranosti procesa organizacijske socijalizacije sa nastankom doživljaja o povredi psihološkog ugovora, i to na način da niži stepen formaliziranosti organizacijskih praksi u procesu socijalizacije člana akademskog osoblja vodi njegovoj višoj procjeni povrijeđenosti psihološkog ugovora. Organizacijska socijalizacija facilitira proces prilagodbe pojedinca u novoj organizaciji (Ashforth i Saks 1996). Budući da po ulasku u novo radno okruženje zaposlenici oskudijevaju u važnim informacijama, u socijalizacijskom procesu organizacija plasira informacije i čini ih dostupnim zaposleniku na način koji će kod njega pokrenuti proces uobličavanja stavova i ponašanja na očekivani način (Allen i Meyer 1990). Ashforth i Saks (1996) ističu kako zaposlenici ulaze u organizaciju u stanju svojevrstnog stresa u potrebi da sakupe što više potrebnih informacija, pri čemu su otvoreni za različite uticaje iz okruženja i često su vrlo ranjivi. Takvo stanje zabrinutosti vodi tome da novozaposleni traga za informacijama i prikuplja ih, nezavisno od toga da li je to putem jasnih kanala informisanja kojima organizacija obezbjeđuje strukturirane informacije ili na neki drugi način (Miller i Jablin 1991).

Nalazi ovog istraživanja su posebno zanimljivi uzme li se u obzir specifičnost akademskog radnog konteksta u kojem je značajan dio procesa prilagodbe na radnu ulogu, odnosno radno mjesto, potaknut i vođen manje formalnim kanalima informiranja (npr. radne kolege i mentori) ili prema principu „vlastite kože“, odnosno „pokušaja i pogreški“. Važno je ovdje istaći kako pomankanje veće strukturiranosti socijalizacijskog iskustva zaposlenih nije specifikum bh akademskog konteksta, o čemu svjedoče i istraživanja (npr. Gibbs, Gold i Jenkins 1987; Whitt 1991). Istraživanja također sugeriraju da su članovi akademskog osoblja često vrlo

nezadovoljni svojim ranim socijalizacijskim iskustvom koje je uglavnom oblikovano neformalnim socijalizacijskim praksama (npr. Turnere i Boice 1987; Boice 1991, 1992). Rezultati istraživanja nezadovoljstva socijalizacijskim iskustvom na fakultetima skreću pažnju na ozbiljnost sa kojom fakulteti trebaju pristupiti organiziranju kvalitetno strukturiranih orijentacijskih programa novozaposlenih, posebno sa ciljem primjerenog usklađivanja međusobnih očekivanja i održavanja pozitivnog psihološkog ugovora između zaposlenih i fakulteta. U prilog važnosti formaliziranih procesa organizacijske socijalizacije u radnom kontekstu govore i nalazi istraživanja po kojima socijalizacijske prakse, poput provođenja programa orijentacije na poslu, treninga, mentorstva na radu i dr., imaju efekat na oblikovanje pozitivnih stavova i radnih ponašanja zaposlenih (npr. Louis i sar. 1983; Ostroff i Kozlowski 1992).

U skladu sa dobijenim nalazima je i zaključak o postojanje direktne povezanosti implicitnosti poruka koje poslodavac upućuje sa nastankom doživljaja povrede psihološkog ugovora, i to na način da implicitnija komunikacija o uzajamnim obavezama i odgovornostima vodi višoj procjeni povrijeđenosti psihološkog ugovora. Ovakvi nalazi impliciraju kako eksplicitnija komunikacija o uzajamnim obavezama i odgovornostima u bh akademskom kontekstu ima značajnu ulogu u minimiziranju stepena neusklađenosti uzajamnih očekivanja između akademskog osoblja i fakulteta, što je jedan od preduslova prevencije nastanka doživljaja o povredi psihološkog ugovora. Što je komunikacija o važnim aspektima radnog odnosa preciznija i detaljnija to je veća vjerovatnost primjerenijeg usklađivanja uzajamnih očekivanja. S druge strane, izostanak komunikacije ili tek uopšteni razgovor potiče konstrukcijske procese, a koji za cilj imaju interpretaciju nejasnih i često dvosmislenih stimulusa koji dolaze iz radnog okruženja (Griffin i Ross 1991).

Ovdje treba naglasiti da je oslanjanje na implicitnu komunikaciju u određenim radnim kontekstima stvar svjesnog izbora, odnosno postojanja namjere rukovodstva, a ne samo rezultat neznanja ili nedjelovanja. U takvom je ambijentu moguće vidjeti kako se implicitnom komunikacijom kojom se služi organizacijski upravljački aparat nastoji opravdati provođenje represivnih aktivnosti ili ograničenje autonomije u radu zaposlenih. Izbjegavanje direktne, otvorene komunikacije o uzajamnim očekivanjima često je kolateral subverzivnog djelovanja uprave/rukovodstva u okviru kojeg se na neprikladan način manifestira moć djelovanja iz pozicije autoriteta. To se posebno može vidjeti u odnosu sa novozaposlenim pred kojima je tek period organizacijske socijalizacije i izgradnja stabilnijeg psihološkog ugovora.

Nedovoljno jasno i precizno iskomunicirana očekivanja mogu imati dalekosežne posljedice, što potvrđuju i neka longitudinalna istraživanja. Tako su Sorcinelli i Austin (1992) pronašle kako novozaposleni članovi akademskog osoblja izvještavaju o značajnoj količini stresa koja je donekle uticala na umanjivanje zadovoljstva akademskom karijerom. Zadovoljstvo zbog osjećaja akademskog postignuća, autonomije u odlučivanju te dostupnosti prilika za intelektualnim razvojem zasjenjeni su, prema mišljenju ispitanika, okolnostima koje su izvori ogromne količine stresa na početku akademske karijere i uglavnom se odnose na: 1) nedovoljno jasno iskomunicirane uslove nagrađivanja za akademski rad; 2) nerealistična očekivanja koja su imali prije zaposlenja; 3) nedostatak kolegijalnosti; 4) izostanak povratne informacije o radu; 5) poteškoće u balansiraju između posla i privatnog života, te 6) nedostatak vremena da se obave sve radne aktivnosti.

Nadalje, rezultati ovog istraživanja sugeriraju kako interakcija sa fakultetom prije zapošljavanja vjerovatno nije direktno povezana sa doživljajem akademskog osoblja o povredi psihološkog ugovora od strane poslodavca. Konkretnije, procjena nastavnika o stepenu prethodne informiranosti u vezi sa uslovima radnog odnosa na fakultetu (uzajamnim obavezama i odgovornostima) ne igra značajnu ulogu u usklađivanju njegovih inicijalnih očekivanja od budućeg poslodavca sa onim što je poslodavac realno spreman ponuditi. Posljedično, ona neće imati značajnu ulogu ni na nastanak doživljaja povrede psihološkog ugovora nakon zaposlenja. Na temelju ovakvih nalaza je moguće zaključiti da se minimiziranje stepena neusklađenosti uzajamnih očekivanja između budućeg zaposlenika i poslodavca u bh akademskom kontekstu ne postiže kroz njihovu interakciju prije zaposlenja, što je u suprotnosti sa očekivanjima proizašlim iz modela koji su predložile Robinson i Morrison (2000). To također implicira kako se psihološki ugovor budućeg člana akademskog osoblja vjerovatno razvija u većoj mjeri pod uticajem njegovih prethodnih uvjerenja i iskustava, a u manjoj mjeri na temelju interakcije sa predstavnicima fakulteta. Stoga se čini opravdanim pretpostaviti da bi nedostatak prilika za primjerenijim usklađivanjem očekivanja obiju strana kroz međusobnu interakciju mogla biti uzrokovana: (1) nedostatkom regrutacijske prakse koja bi imala značajnu ulogu u pružanju realističnog prikaza posla; (2) nedostatkom formaliziranih procesa organizacijske socijalizacije na fakultetima koji imaju ulogu u usklađivanju uzajamnih očekivanja između poslodavca i zaposelnika; (3) neefikasnošću pojedinca u prikupljanju i korištenju informacija vezanih za budući posao.

Rezultati ovog istraživanja takođe sugeriraju kako iskustvo povrede psihološkog ugovora u nekom prethodnom radnom kontekstu vjerovatno nije direktno povezano

sa doživljajem akademskog osoblja o povredi psihološkog ugovora na trenutnom radnom mjestu. Ovo, zapravo, znači kako nivo povjerenja u odnos zaposlenik-poslodavac, koji je proizašao iz prethodnog radnog iskustva, vjerovatno nema direktan efekat na predostrožnost sa kojom akademsko osoblje ulazi u novi (akademski) radni kontekst. Posmatrano na nivou organizacije, ovakvi bi nalazi mogli upućivati na sljedeći važan zaključak: ukoliko prethodno iskustvo povrede nije relevantno za nivo inicijalnog povjerenja sa kojim nastavnik ulazi u radnu organizaciju, ta okolnost organizaciji pruža ogroman prostor da od trenutka zaposlenja (pa čak i prije, tokom procesa regrutacije) iskoristi sav potencijal izgradnje odnosa uzajamnog povjerenja koji joj stoji na raspolaganju. Osim što sugeriraju kako spremnost člana akademskog osoblja na izgradnju odnosa povjerenja vjerovatno neće biti bremenita njegovim prethodnim radnim iskustvom, nalazi također impliciraju veliku odgovornost koju fakultet ima u postavljanju temelja za izgradnju odnosa povjerenja već u ranoj fazi organizacijske socijalizacije akademskog osoblja.

Ovo istraživanje sugerira i to kako percipirana dostupnost alternativa trenutnom zaposlenju nema značajnu direktnu povezanost sa doživljajem povrede psihološkog ugovora. Jedno od mogućih objašnjenja može se potražiti u specifikumu akademskog konteksta. Sasvim je opravdano pretpostaviti da predostrožnost, za koju se pretpostavlja da utiče na vjerovatnost percepcije povrede psihološkog ugovora, nije, barem kada je riječ o akademskom osoblju, uzrokovana doživljajem vlastite zapošljivosti na tržištu rada, odnosno procjenom mogućnosti pronalaska drugog posla. Pomankanje spremnosti nastavnika da opaža i prepoznaje pokazatelje neispunjenih očekivanja, ovdje je moguće shvatiti kao jedan vid ponašanja povlačenja (engl. withdrawal behavior), koje pri tom nije uslovljeno slabo ocijenjenim prilikama za pronalaženjem alternativnog zaposlenja već drugim faktorima, poput nekih koji su specifični samo za akademski kontekst (manja pokretljivost na tržištu rada) ili ličnog i radnog profila zaposlenih (npr. individualni psihološki profil, dominantni obrazac organizacijske privrženosti, itd.). Naprotiv, čini se da je opravdanije pretpostaviti kako će se, na primjer, obrazac privrženosti organizaciji pokazati značajnim u objašnjenju predostrožnosti zaposlenika.

Iako rezultati ovog istraživanja sugerišu kako procijenjena dostupnost alternativa trenutnom zaposlenju vjerovatno nije direktno povezana sa nastankom percepcije o povredi psihološkog ugovora, neophodan je oprez u donošenju krajnjih zaključaka. Najprije, očekivati je da će se percepcija prilika na tržištu rada u skorijoj budućnosti mijenjati s obzirom na očekivani porast konkurentnosti visokoobrazovnih institucija. Ovakva je pretpostavka u snažnoj sprezi sa činjenicom kako globalne promjene na

tržištu obrazovanja kao i trend proširivanja visokoobrazovnog tržišta u Bosni i Hercegovini, posebno prouzrokovan otvaranjem privatno finansiranih univerziteta, vodi ubrzanom utrci za potraživanjem i “vrbovanjem” najboljih kadrova. Povećanje konkurentnosti akademskog osoblja vodi većoj proaktivnosti u promišljanju alternativnih mogućnosti za razvoj akademske karijere i preuzimanju veće brige ali i odgovornosti za pronalaženjem takvih mogućnosti. U psihološkom smislu, to znači da bi u nekoj doglednoj budućnosti, pod uslovima koji su prethodno opisani, procjena o dostupnosti alternativa mogla imati značajan efekat u razumijevanju predostrožnosti akademskog osoblja i vjerovatnosti nastanka doživljaja povrede psihološkog ugovora.

5. PRAKTIČNE IMPLIKACIJE ISTRAŽIVANJA

Subjektivna interpretacija radnog okruženja predstavlja temelj psihološkog ugovora zaposlenika, no u nedostatku kontrolnih mehanizama kojima organizacija strukturira radno iskustvo i usmjerava zaposlenika na donošenje realističnih zaključaka o okruženju, ona postaje najveći izvor prijetnji nastanku doživljaja povrede psihološkog ugovora. Ovakav je ishod moguć i u okolnostima u kojima se povreda psihološkog ugovora ne može objasniti namjernim postupcima organizacije. Tada govorimo o neusklađenim očekivanjima koja svoje porijeklo imaju u izostanku eksplicitne komunikacije o uzajamnim obavezama i odgovornostima između predstavnika organizacije i zaposlenika. U ovakvim okolnostima zaposlenik će većinu prosudbi o uslovima ugovora donositi opažanjem socijalnih znakova iz okruženja, upuštajući se u nepouzdanu subjektivnu interpretaciju radnog konteksta. Pored važnosti preciznije i jasnije direktne komunikacije o uzajamnim obavezama i odgovornostima kao i pažljivo osmišljenog i realiziranog procesa organizacijske socijalizacije novozaposlenih, fakultet mora biti svjestan činjenice koje sve odluke i postupci mogu biti povezani sa psihološkim ugovorom zaposlenika. Vrlo često, nedovoljna osviještenost o tome šta zapravo predstavlja sadržaj psihološkog ugovora zaposlenika vodi netačnim procjenama motivacije zaposlenih za određene oblike ponašanja na radnom mestu ali i previđanju efekata nekih odluka i postupaka fakulteta (ili izostanak istih) na razvoj njihovog doživljaja o povrijeđenosti psihološkog ugovora.

Rezultati ovog istraživanja također upućuju na važnost uspostave kvalitetnog sistema praćenja radne učinkovitosti akademskog osoblja, ne samo sa aspekta preveniranja nastanka doživljaja o povredi psihološkog ugovora već i sa aspekta mogućnosti izgradnje pozitivnog psihološkog ugovora kao temelja kvalitetnog odnosa između fakulteta, s jedne, i člana akademskog osoblja, s druge strane. U tom smislu,

posebno na važnosti dobija iskustveno opažena činjenica kako je praksa praćenja radne učinkovitosti akademskog osoblja još uvijek nedovoljno izdiferencirana. U praktičnom smislu to dodatno naglašava važnost pronalaženja adekvatnih odgovora na izazove sa kojima treba računati u izgradnji dobrih temelja za kvalitetno planiranje ovog procesa. Samo neki od njih su: jasnije i obuhvatnije definiranje opisa posla akademskog osoblja i kriterija radne učinkovitosti te unapređenje cjelokupnog procesa upravljanja radnom učinkovitosti.

6. METODOLOŠKA OGRANIČENJA I PREPORUKE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA

Dva su ograničenja istraživanja proizašla direktno *iz upotrebe transverzalnog pristupa* u prikupljanju podataka, što prema Conway i Briner (2005) predstavlja generalno ograničenje najvećeg broja istraživanja psihološkog ugovora uopšte. Prvo se odnosi na *nemogućnost zaključivanja o uzročno-posljedničnom odnosu* između mjerenih varijabli, dok se drugo ograničenje odnosi na *nemogućnost da se obuhvati jedna od definirajućih karakteristika psihološkog ugovora: kontinuiranost procesa razmjene*. I dok se prvi problem odnosi na nemogućnost zaključivanja o eventualnoj kauzalnoj povezanosti ispitivanih varijabli, drugi se odnosi na činjenicu da je ovim istraživanjem bilo nemoguće „uhvatiti“ kontekst reciprociteta, uzajamnosti, koji psihološki ugovor inače pretpostavlja.

Prvi problem se odnosi na ograničenja u zaključivanju o prirodi povezanosti ispitivanih varijabli. Iako se najveći broj istraživanja psihološkog ugovora provodi s ciljem boljeg razumijevanja njegove kauzalne povezanosti sa drugim varijablama, transverzalnim nacrtom se može govoriti tek o njihovoj eventualnoj povezanosti. Jednako kao što je opravdano pretpostaviti da će pad u radnoj učinkovitosti zaposlenika dovesti do povrede psihološkog ugovora od strane poslodavca, moguće je pretpostaviti i obrnuto: percipirana povreda psihološkog ugovora, odnosno percepcija zaposlenika o tome da poslodavac ne ispunjava obaveze i odgovornosti prema zaposleniku, mogla bi dovesti do pada radnog morala zaposlenika i slabljenja njegovog radnog učinka (o ovom je prethodno bilo riječi i pod naslovom „Diskusija“). Transferzalna istraživanja pružaju „blic“ pogled na mjerene varijable i mogu otkriti zanimljive obrasce povezanosti između varijabli, ali ne i zaključak o njihovoj eventualnoj kauzalnoj povezanosti (Conway i Briner 2005).

Drugo ograničenje transverzalnog pristupa u ovom istraživanju se odnosi na činjenicu da je nemoguće bilo „uhvatiti“ kontekst reciprociteta. Naime, onog trenutka

kada se desi događaj koji zaposlenik interpretira kao povredu psihološkog ugovora, mala je vjerovatnoća za to da će posljedice ovakve percepcije biti odmah vidljive, poput, na primjer, smanjenja privrženosti organizaciji ili povećanja intencije napuštanja posla. Umjesto toga, očekivati je da će zaposlenik imati najprije neku trenutnu reakciju (npr. neodobravanje), nakon čega slijedi opažanje postupaka poslodavca (npr. nastoji li poslodavac pružiti objašnjenje za svoje odluke i postupke), a zatim eventualno usklađivanje stavova i ponašanja. Prilagođeni stav i ponašanje zaposlenika zatim nastavlja da utiče na odluke i postupke poslodavca, što ponovo vodi novim interpretacijskim procesima zaposlenika i novim reakcijama. Dakle, opisani proces razmjene, koji vremenom evoluirao, ne može biti obuhvaćen mjerenjem u jednoj vremenskoj tački, što je odlika transferalnog pristupa. Da bi se fenomenu istraživanja percepcije psihološkog ugovora pristupilo na adekvatniji način, neophodno bi bilo ispitivati percepciju psihološkog ugovora istog ispitanika u različitim vremenskim tačkama. Samo je na takav način moguće utvrditi kako se zaposlenikova percepcija povrede psihološkog ugovora mijenja pod uticajem vanjskih faktora, te kako ove promjene utiču na njegove stavove i ponašanje.

Činjenica da su podaci prikupljeni iz jednog izvora (od istog zaposlenika) za sve varijable, također upućuje na jedno od ograničenja istraživanja. To nas navodi na razmatranje mogućnosti potencijalnog učešća varijance metode u ovom istraživanju. Nadalje, ograničenja koja se uobičajeno pripisuju istraživanjima koja se baziraju na upitnicima samoprocjene, mogu biti prepoznata kao inherentna i ovom istraživanju. Upitnik samoprocjene kao tehnika prikupljanja podataka je često kritikovana kao generalno subjektivna mjera, kojoj, uprkos tome, najčešće nije moguće naći adekvatnu alternativu u psihološkim istraživanjima. Situacija je identična i u pogledu istraživanja psihološkog ugovora. Nadalje, konstruisana mjera percipirane povrede psihološkog ugovora akademskog osoblja ima svoja ograničenja. Iako u najvećoj mjeri odgovara postavljenim kriterijima za konstrukciju, postoje i određene manjkavosti. Na primjer, ova mjera obuhvata *unilateralni pristup* istraživanju psihološkog ugovora koji podrazumijeva uzimanje u obzir isključivo perspektive zaposlenika u ocjeni (ne)ispunjenosti psihološkog ugovora (od strane poslodavca). Također, ne operira pojmom „obecanja“, već uzajamnih očekivanja, što je s obzirom na prilike u bosanskohercegovačkom akademskom kontekstu, vjerovatno jedino prikladno. Ipak, razložno je postaviti pitanje: da li bi rezultati istraživanja bili drugačiji ukoliko bismo očekivanja ograničili samo na ona koja su isključivo bazirana na stvarno datim obećanjima?

U skladu sa navedenim ograničenjima istraživanja, ali i zaključcima proizašlim iz utvrđene potrebe za boljim teorijskim razumijevanjem psihološkog ugovora u akademskom kontekstu, preporuke za buduća istraživanja su sljedeće:

- Primijeniti transferzalni pristup u kombinaciji sa longitudinalnim s ciljem praćenja promjena u varijablama u funkciji vremena. Na ovaj način bi jedino bilo moguće obuhvatiti koncept „reciprociteta“ koji psihološki ugovor podrazumijeva. Longitudinalni pristup bi pri tom obezbijedio validnije zaključke o eventualnom kauzalnom odnosu između ispitivanih varijabli.
- U nekom od budućih istraživanja bilo bi zanimljivo ispitati koliko je neka nedavna promjena, poput uvođenja novog Zakona o visokom obrazovanju prouzrokovala posljedice koje su od strane članova akademskog osoblja doživljene kao povreda psihološkog ugovora. U ovom kontekstu bi bilo neophodno precizirati vremski okvir u kojem se ispitanik treba pozicionirati prilikom odgovaranja na postavljena pitanja (npr. u posljednjih godinu dana).
- S ciljem boljeg teorijskog pozicioniranja psihološkog ugovora u akademskom kontekstu, neka od budućih istraživanja bi se trebala pozabaviti pitanjima preciznijeg definiranja akademskog psihološkog ugovora te unapređenjem mjerenja povrede psihološkog ugovora akademskog osoblja.

7. ZAKLJUČAK

Budući da su istraživanja psihološkog ugovora u akademskom radnom okruženju vrlo rijetka, te da je koncept psihološkog ugovora relativno nov i neistražen u bh kontekstu uopšte, u okviru ovog istraživanja se nastojalo utvrditi koji su to faktori povezani sa nastankom povrede psihološkog ugovora akademskog osoblja. Rezultati sugerišu kako su od svih analiziranih nezavisnih varijabli, varijable formalizirani proces organizacijske socijalizacije, organizacijska radna učinkovitost, radna učinkovitost zaposlenika i implicitnost očekivanja direktno značajno povezane sa zavisnom varijablom percipirana povreda psihološkog ugovora. Prema rezultatima ovog istraživanja, dakle, niža radna učinkovitost organizacije, niža radna učinkovitost člana akademskog osoblja, kao i niži stepen formaliziranosti procesa organizacijske socijalizacije akademskog osoblja, vodi većoj percipiranoj povredi psihološkog ugovora. Nalazi također sugerišu kako implicitnija komunikacija o uzajamnim očekivanjima između fakulteta i akademskog osoblja vodi većoj percipiranoj povredi psihološkog ugovora. S druge strane, interakcija sa radnom organizacijom prije zapošljavanja kao i prethodno iskustvo povrede psihološkog ugovora te percepcija

dostupnih alternativa trenutnom zaposlenju vjerovatno nisu direktno povezani sa nastankom doživljaja o povredi psihološkog ugovora u akademskom kontekstu.

LITERATURA

1. Allen, Natalie. J., John P. Meyer (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
2. Arena, Marika, Michela Arnaboldi, Giovanni Azzone (2010), "Student perceptions and central administrative services: the case of higher education in Italy", *Studies in Higher Education*, 35(8), 941-959.
3. Ashforth, Blake E., Alan M. Saks (1996), "Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment", *Academy of Management Journal*, 39, 149-178.
4. Barnard, Chester I. (1938), *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge
5. Blau, Peter M. (1964), *Exchange and power in social life*, Wiley, New York
6. Boice, Robert (1983), "Observational skills", *Psychological Bulletin*, 93(1), 3-29.
7. Boice, Robert (1990), "Mentoring new faculty: A program for implementation", *Journal of Staff, Program, and Organization Development*, 8, 143-160.
8. Boice, Robert (1992), "Lessons learned about mentoring. New Directions for Teaching and Learning", in: Mary Deane Sorcinelli, Ann E. Austin (eds.), *Developing New and Junior Faculty*, Jossey-Bass, San Francisco. 51-61.
9. Boyer, Ernest L., Philip G. Altbach, Mary Jean Whitlaw (1994), *The academic profession: An international perspective*, Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, Princeton, N. J.
10. Conway, Neil, Rob B. Briner (2005), *Understanding psychological contract at work: A critical evaluation of theory and research*, Oxford University Press, Oxford
11. Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M., Marjo-Riitta Parzefall (2008), "Psychological Contracts", In: Cary L. Cooper, Julian Barling (eds.), *The Sage Handbook of Organizational Behavior*, SAGE Publications, London, UK, 17-34.
12. Coyle-Shapiro, Jackie, Ian Kessler (2000), "Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey", *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.

13. Dabos, Guillermo E., Denise M. Rousseau (2004), "Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers", *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52-72.
14. Decramer, Adeliën, Johan Christiaens, Alex Vanderstraeten (2007), "Individual Performance Management in Higher Education Institutions", rad prezentiran na "29th Annual Fair Forum", Innsbruck, Austria (26-29 August, 2007)
15. Festinger, Leon (1954), "A theory of social comparison processes", *Human Relations*, 7, 117-140.
16. Flaniken, Forrest W. (2009), *Performance appraisal systems in Higher Education: An exploration of Christian institutions*, doctoral dissertation, College of Education of the University of Central Florida, Orlando, FL.
17. Griffin, Dale W., Lee Ross (1991), "Subjective Construal, Social Inference, and Human Misunderstanding", in: Mark P. Zanna (eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York, 319-359.
18. Hobfoll, Stevan E. (1989), "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress", *American psychologist*, 44(3), 513-524.
19. Itzkovich, Yariv (2021), "Constructing and Validating Students' Psychological Contract Violation Scale", *Frontiers in Psychology*, 12: 685468. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.685468>
20. Johnsrud, Linda K. (2002), "Measuring the quality of faculty and administrative worklife: Implications for college and university campuses", *Research in Higher Education*, 43(3), 379-395.
21. Jones, Gareth R. (1986), "Socialization Tactics, Self Efficacy and Newcomers Adjustment to Organizations", *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
22. Koskina, Aikaterini (2013), "What does the student psychological contract mean? Evidence from a UK business school", *Studies in Higher Education*, 38(7), 1020-1036.
23. Levinson, Harry, Charlton R. Price, Kenneth J. Munden, Harold J. Mandl, Charles M. Solley (1962), *Men, Management and Mental Health*, Harvard University Press, Boston
24. Louis, Meryl R., Barry Z. Posner, Gary N. Powell (1983), "The availability and helpfulness of socialization practices", *Personnel Psychology*, 36, 857-866.
25. March, James G., Herbert A. Simon (1958), *Organizations*, Wiley, New York
26. Marković, Mirna (2018), *Psihološki ugovor i stavovi prema radu akademskog osoblja*, doktorska disertacija, Univerzitet u Sarajevu, Filozofski fakultet, Odsjek za psihologiju, Sarajevo

27. Marković, Mirna (2015), "Korištenje normativnog psihološkog ugovora u funkciji postizanja kvalitetnijeg obrazovnog procesa", *Obrazovanje odraslih*, 15(2) 69-100.
28. Menninger, Karl (1958), "The Contract: The Psychoanalytic Treatment Situation as a Two-Party Transaction", In: Karl Menninger (eds.), *Theory of psychoanalytic technique*, Basic Books, 15-42.
29. Miller, Vernon D., Fredric M. Jablin (1991), "Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process", *Academy of Management Review*, 16(1), 92-120.
30. Robinson, Sandra L., Elizabeth W. Morrison (2000), "The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study", *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
31. Morrison, Elizabeth W., Sandra L. Robinson (1997), "When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops", *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
32. Newton, Jehro (2002), "Barriers to effective quality management and leadership: Case study of two academic departments", *Higher Education*, 44 (2), 185-212.
33. Ostroff, Cheri, Steve W. J. Kozlowski (1992), "Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition", *Personnel Psychology*, 45, 849-874.
34. Pietersen, Charlotte (2014). "Negotiating a shared psychological contract with students", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(7), 25.
35. Prugsamatz, Sunita, Robin D. Pentecost, Lars Ofstad (2006), "The influence of explicit and implicit service promises on Chinese students' expectations of overseas universities", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 18(2): 129-145.
36. Rousseau, Denise M. (2001), "Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contracts", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541.
37. Rousseau, Denise M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California
38. Rousseau, Denise M. (1989), "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.

39. Schuster, Jack H., Daryl G. Smith, Kathleen Corak Sund, Myrtle M. Yamada, Kathleen A. En Corak (1994), *Strategic governance: How to make big decisions better*, American Council on Education Series on Education / Oryx Press, Phoenix, AZ
40. Sorcinelli, Mary D., Ann E. Austin (eds.) (1992), *Developing new and junior faculty*, Jossey-Bass
41. Tipples, Rupert, Branka Krivokapic-Skoko (1997), "New Zealand Academics and Performance Management", *International Journal of Employment Studies*, 5(2), 103-116.
42. Treuren, Gerry (2013), "The relationship between perceived job alternatives, employee attitudes and leaving intention", *Annual Review of Psychology*, 10(6), 1-18.
43. Turner, Jim, Robert Boice (1987), "Starting at the beginning: The concerns and needs of new faculty", in: Joanne Kurfiss et al. (eds.), *Resources for Faculty, Instructional, and Organizational Development*, New Forums Press, Stillwater, OK, 41-47.
44. Whitt, Elizabeth J. (1991), "'Hit the Ground Running': Experiences of New Faculty in a School of Education". *The Review of Higher Education*, 14(2), 177-197.
45. Yale, Annabel (2020), "What's the Deal? The Making, Shaping and Negotiating of First-Year Students' Psychological Contract With Their Personal Tutor in Higher Education", *Frontiers in Education*, 5, 60.

DETERMINANTS OF THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH OF ACADEMIC STAFF

Summary

The traditional model of a university is gradually being metamorphosed into a corporate model that brings forth certain problems, alongside numerous solutions. In such circumstances, establishing and maintaining a culture of trust is the foundation of constructing a positive psychological contract between the organization and its employees. In such circumstances, establishing and maintaining the culture of trust in the academy's commitment to the traditionally defined mission of building and disseminating knowledge aimed at improving, training, and educating the most important potential of the society – people are the foundation of constructing a positive psychological contract between teachers and higher education institutions. The psychological contract represents mutual expectations that the parties in this relationship do not have to be fully aware of, but which, nevertheless, guide their mutual behavior. It is an implicit agreement between the academic staff and the higher education institution specifying what each party in this relationship expects to offer but also receives in return. Since research on psychological contracts in the academic work environment is very rare, and the concept itself is relatively new and unexplored in the Bosnian context in general, this paper first sought to determine which factors may be related to the violation of psychological contracts in the academic context. The results suggest that a lower organizational performance of the higher education organization, lower academic staff member performance, as well as a lower level of formalization of the process of organizational socialization of newly-hired academic staff, lead to a higher perceived psychological contract breach. Findings also suggest that the implicit communication on the mutual expectations between the faculty/academy and the academic staff leads to a greater perceived psychological contract breach. The paper offers certain recommendations to higher education institutions for the establishment and preservation of a positive psychological contract in the academic context and the prevention of avoidable psychological contract breaches.

Keywords: psychological contract; academic staff; work performance; organizational socialization; communication

Adresa autorice
Author's address

Mirna Marković
Univerzitet u Sarajevu
Filozofski fakultet
mirna.markovic@ff.unsa.ba