

# Inovativnost na radnom mjestu: Uloga percipirane pravednosti i rasporeda radnog vremena

---

**Fabijančić, Montano**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:988384>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-26**



*Repository / Repozitorij:*

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet Osijek

Diplomski sveučilišni jednopredmetni studij Psihologija

Montano Fabijančić

**Inovativnost na radnom mjestu: uloga percipirane pravednosti i  
rasporeda radnog vremena**

Diplomski rad

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ana Belajdžić

Osijek, 2024.

Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet Osijek

Odsjek za psihologiju

Diplomski sveučilišni jednopredmetni studij Psihologija

Montano Fabijančić

**Inovativnost na radnom mjestu: uloga percipirane pravednosti i  
rasporeda radnog vremena**

Diplomski rad

Društvene znanosti, polje psihologija, grana psihologija rada

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ana Belajdžić

Osijek, 2024.

**Prilog: Izjava o akademskoj čestitosti i o suglasnosti za javno objavljivanje**

Obveza je studenta da donju Izjavu vlastoručno potpiše i umetne kao treću stranicu završnoga, odnosno diplomskog rada.

**IZJAVA**

Izjavljujem s punom materijalnom i moralnom odgovornošću da sam ovaj rad samostalno napisao/napisala te da u njemu nema kopiranih ili prepisanih dijelova teksta tuđih radova, a da nisu označeni kao citati s navođenjem izvora odakle su preneseni.

Svojim vlastoručnim potpisom potvrđujem da sam suglasan/suglasna da Filozofski fakultet u Osijeku trajno pohrani i javno objavi ovaj moj rad u internetskoj bazi završnih i diplomskih radova knjižnice Filozofskog fakulteta u Osijeku, knjižnice Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku i Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

U Osijeku 18.12.2023.

Martina Filipović, 0083220684

Ime i prezime studenta, JMBAG

## Sadržaj

Uvod .....	1
Percipirana pravednost na radnom mjestu .....	2
Inovativnost na radnom mjestu .....	4
Poticanje inovativnosti kod zaposlenika.....	6
Raspored radnog vremena.....	8
<b>Međuodnos percipirane pravednosti, inovativnosti na radnom mjestu i rasporeda radnog vremena.....</b>	<b>9</b>
Cilj, problem i hipoteze.....	12
Metoda.....	13
Sudionici .....	13
Instrumenti.....	13
Postupak .....	15
Rezultati .....	16
Ispitivanje preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka.....	16
Deskriptivni podaci .....	17
Povezanost varijabli korištenih u istraživanju .....	17
Doprinos sociodemografskih varijabli i percipirane pravednosti inovativnom ponašanju na radnom mjestu.....	19
Moderatorski učinak rasporeda radnog vremena .....	21
Rasprava .....	22
Odnos percipirane pravednosti i inovativnosti na radnom mjestu kod zaposlenika .....	23
Važnost i implikacije rezultata istraživanja.....	26
Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja .....	27
Zaključak .....	28
Literatura.....	28

## **Inovativnost na radnom mjestu: uloga percipirane pravednosti i rasporeda radnog vremena**

Cilj ovog istraživanja je provjeriti učinke percipirane pravednosti i rasporeda radnog vremena zaposlenika na njihovu inovativnost na radnom mjestu. Uz provjeru učinka percipirane pravednosti na inovativnost na radnom mjestu, provjeren je i moderacijski učinak rasporeda radnog vremena u odnosa između percipirane pravednosti i inovativnosti, na uzorku od ukupno 200 zaposlenika. Zaposlenici su ispunili Upitnik o sociodemografskim podacima, Pitanje o rasporedu radnog vremena, Skalu pravednosti u organizacijskom kontekstu te Skalu inovativnog ponašanja. Podaci su prikupljeni pomoću *online* obrasca.. Prema rezultatima istraživanja, percipirana pravednost je značajan pozitivan prediktor inovativnosti na radnom mjestu dok raspored radnog vremena nije značajan moderator navedenog međuodnosa. Nadalje, u radu se obrazlažu i raspravljaju potencijalni teorijski zaključci te se pružaju praktične implikacije relevantne za rad organizacija i daljnja istraživanja ovih konstrukta.

*Ključne riječi:* percipirana pravednost, inovativnost, raspored radnog vremena

### **Innovative work behavior: The role of perceived justice and work schedule**

The aim of this research is to explore the effect of perceived justice and employees' work schedules on their innovation in the workplace. In addition to verifying the effect of perceived justice on innovation in the workplace, the moderating effect of work schedule in the relationship between perceived justice and innovation was also examined, on a sample of 200 employees. The employees filled out the Questionnaire on socio-demographic data, the Question of work schedule, the Scale of justice in the organizational context and the Scale of innovative behaviour. The data was collected using an online form. According to the research results, perceived justice is a significant positive predictor of innovativeness in the workplace, while the work schedule is not a significant moderator of the mentioned relationship. Furthermore, the research explains and discusses potential theoretical conclusions and provides important practical implications relevant to the work of organizations and further research into these constructs.

*Keywords:* perceived justice, workplace innovation, work schedule

## Uvod

U današnjem sve zahtjevnijem i konkurentnijem tržištu u organizacijama se nastoji što više poboljšati i pospješiti rad zaposlenika te time postići što veću konkurentnost i uspješnost na tržištu. Donošenje odluka koje mogu promijeniti tijekom poslovanja organizacije pada na rukovoditelje kojima je zadatak iz svojih zaposlenika izvući maksimum na način da ti isti zaposlenici daju sve od sebe, a u isto vrijeme budu zadovoljni organizacijom i rezultatima svog rada. Drugim riječima, zaposlenici će za svoj trud i rad te uloženo vrijeme tražiti odgovarajuće nagrade i poticajnu okolinu kako bi im se dalo do znanja da su nešto dobro obavili. Trendovi vođenja organizacija u današnje vrijeme od strane rukovoditelja i poslodavaca su usmjereni ka osnaživanju zaposlenika u cilju postizanja njihove veće uključenosti u uspjeh i napredovanje same organizacije (Boudrias, Brunet, Morin, Savoie, Plunier i Cacciatore, 2010). Jedna od osobina koja se ističe kao značajan prediktor uspješnosti u organizacijama je inovativno ponašanje na radnom mjestu. Stoga, razumljivo je kako su rukovoditelji odlučni u tome da kod svojih zaposlenika osnažuju te ih motiviraju na inovativno ponašanje jer će krajnji rezultat takvog ponašanja biti uspjeh za cijelu organizaciju (Kuzmanovski, 2022).

Iz prethodnog odlomka možemo vidjeti kako je inovativnost na radnom mjestu ključni faktor pri postizanju konkurentske prednosti i osiguravanja dugoročnog opstanka svake organizacije zbog današnjeg visoko konkurentnog poslovnog okruženja (Kuzmanovski, 2022). No, inovativno ponašanje kod zaposlenika se mora poticati, stimulirati, a kasnije i nagraditi kako bi svaki zaposlenik koji je inovativan na svom radnom mjestu osjetio kako i on i cijela organizacija profitiraju od njegove inovativnosti. Faktor koji će značajno utjecati na inovativnost i trud zaposlenika te njegov sveopći odnos prema poslu je percipirana pravednost koju zaposlenik ima prema svom rukovoditelju, poslodavcu i organizaciji u cjelini. Dakle, pravednost i sveobuhvatni dojam o organizaciji oblikuju pozitivne doživljaje organizacije jer osiguravaju mogućnost da zaposlenici razvijaju pozitivnu sliku o sebi (Zlatic, Sušanj i Jakopec, 2021). Ovim istraživanjem želi se dodatno produbiti razumijevanje odnosa percipirane pravednosti i inovativnosti na radnom mjestu te provjeriti ima li raspored radnog vremena dodatni doprinos u navedenom međuodnosu.

## **Percipirana pravednost na radnom mjestu**

Organizacijska pravednost na radnom mjestu može se definirati kao stupanj percepcije zaposlenika o tome postupa li se u organizaciji s njima pravedno (Cropanzano i sur., 2007). Za razliku od generalnog pojma pravednosti, organizacijska pravednost shvaća se kao osobna evaluacija o etičkom i moralnom stanju organizacije i rukovoditelja (Krehbiel i Cropanzano, 2000). Dakle, u organizacijskom kontekstu govori se o tome što zaposlenici smatraju pravednim, a ne što je pravedno. Tako rukovoditelji nastoje otkriti zašto neki od njihovih zaposlenika neke postupke vide pravednima, a ne kao posljedicu objektivne realnosti ili nekih moralnih odrednica (Sindik, 2014). Zadatak koji imaju rukovoditelji u organizacijama je gledati na rad iz perspektive zaposlenika. Samo ovim načinom rukovoditelji mogu imati priliku spoznati što će doprinositi dojmu zaposlenika da se prema njima odnosi pravedno (Ambrose i sur., 2005). Također, rukovoditelji moraju biti svjesni razlike između poželjnog i pravednog rezultata kada se radi o njihovom odnosu s zaposlenicima. Poželjan rezultat odnosi se na onaj rezultat koji zaposlenik nastoji postići, to jest onaj rezultat koji će njemu najviše odgovarati. Pravedan rezultat, s druge strane, je onaj rezultat koji je proporcionalan doprinosu zaposlenika te je u skladu s očekivanom nagradom i doprinosom tog zaposlenika (Cropanzano i sur., 2007).

Organizacijska pravednost dijeli se na tri komponente. Prva od tri komponente odnosi se na distributivnu pravednost u organizaciji (Cropanzano i sur., 2007). Distributivna pravednost predstavlja proces dodjela nagrada s obzirom na rezultat koji su neki od zaposlenika postigli, a neki ne. Dakle, odnosi se na dodjelu nagrada prema zaslugama. Distributivna pravednost zasnovana je na temelju teorije pravednosti koja nalaže kako svako treba dobiti onoliko koliko je zaslužio (Cropanzano i sur., 2007). Nadalje, distributivna pravednost temelji se i na načelu jednakosti, odnosno donjem pragu nagrada koju svatko treba dobiti kako se ne bi osjećao izostavljeno unutar organizacije i vlastitog tima. Treći aspekt distributivne pravednosti odnosi se na individualizaciju nagrada. Kako svim zaposlenici nemaju jednake poticaje za rad, ovaj aspekt predlaže posebne benefite za zaposlenike s obzirom na njihove osobne potrebe (Ambrose i sur., 2005). Dojam o distributivnoj pravednosti zaposlenik stječe procjenom o načinu na koji je on nagrađen pri odrađivanju svog posla. Ukoliko zaposleni nije zadovoljan, distributivnu pravednost procijenit će kao nisku, a u slučaju kad je zadovoljan kompenzacijom koju dobije za svoj rad, distributivnu pravednost procijenit će visoko na ljestvici (Jakopec, 2015). Druga komponenta organizacijske pravednosti odnosi se na proceduralnu pravednost. Ona označava načine na koje se dijele nagrade te određuje uloge zaposlenika u procesima



došenja odluka (Cropanzano i sur., 2007). Bitno je za naglasiti šest kriterija proceduralne pravednosti. Prvi kriterij navodi kako svi zaposlenici moraju biti jednako tretirani kako bi proceduralna pravednost bila zadovoljena, a na ovaj kriterij se nadovezuje i drugi koji naglašava kako ni jedna osoba ili grupa ne smije biti izostavljena ili loše tretirana (Cropanzano i sur., 2007). Nadalje, sve odluke koje se donose u organizaciji moraju biti opravdane točnim informacijama, to jest razlozima za donošenje tih odluka. Pri donošenju odluka, svi sudionici koji trebaju imati pravo glasa u tom procesu, imaju priliku iznositi svoje mišljenje (Weiss i sur., 1999). Bitan kriterij za naglasiti je i mogućnost popravljivanja i naglašavanja grešaka pri donošenju odluka. Ovaj kriterij daje priliku zaposlenicima da istaknu potencijalne greške koje su nastale pri procesu donošenja odluka (Cropanzano i sur., 2007). I zadnji, ključni kriterij se odnosi na norme profesionalnog odnosa koje ni u kojem slučaju ne smiju biti prekršene. Pri procjeni svake dimenzije pravednosti treba uzeti u obzir kako zaposlenici neke organizacije ne moraju imati isto mišljenje o istim temama (Jakopec i Sušanj, 2015). Treća komponenta organizacijske pravednosti odnosi se na interakcijsku pravednost. Najjednostavnije objašnjenje ove komponente je odnos jedne osobe prema drugoj. Sama komponenta dijeli se na dvije podkomponente od kojih je prva informacijska pravednost, a koja se odnosi na iskrenost pojedinca pri donošenju odluke te opravdavanje nekih odluka kad i ako nešto pođe po zlu (Cropanzano i sur., 2007). Druga podkomponenta je interpersonalna pravednost koja se odnosi na poštovanje i dostojanstvo s kojim jedna osoba tretira drugu. Najčešće zaposlenici ovu komponentu pravednosti traže od rukovoditelja (Cropanzano i sur., 2007). Odgovornost za doživljenu pravednost zaposlenici mogu pripisivati rukovoditelju, suradnicima te organizaciji u cjelini. Također se odnosi i na procese u kojima zaposlenik može vidjeti kako neki drugi radnici imaju veće pogodnosti od njega zbog utjecaja rukovoditelja na donošenje tih odluka. U slučaju interakcijske pravednosti može doći do dodatnog konflikta ako zaposlenici jedan izvor pravednosti procjenjuju kao pravedan, a drugi kao nepravedan (Jakopec, 2015).

Percipirana pravednost na radnom mjestu odraz je odnosa zaposlenika s nadređenim te organizacijom u cjelini (Cropanzano i sur., 2007). Hoće li zaposlenik smatrati kako se prema njemu postupa pravedno ovisi o više faktora. Kad je zaposlenik zadovoljan s benefitima i nagradama koje dobije za svoj rad, prema teoriji će biti zadovoljan distributivnom pravednošću svoje organizacije (Cropanzano i sur., 2007). Nadalje, ako se zaposlenicima u organizaciji pruži prilika da sudjeluju u donošenju odluka te ostave svoj dojam to će pospješiti dojam zaposlenika o proceduralnoj i interakcijskoj pravednosti u organizaciji (Ambrose i sur., 2005). Važnost pravednosti može se vidjeti

u različitim ulogama, a posebice u radu. Iz tog razloga je važno kod zaposlenika postići pozitivan dojam o pravednosti na radnom mjestu kako bi njihova radna uspješnost kasnije bila povećana, a njihov trud i uloženo vrijeme u rad pravilno utrošeni (Jakopec, 2015). Ugled organizacije djelomično se temelji na doživljaju pravednosti unutar same organizacije jer se taj dojam vidi u vanjskom svijetu pri poslovanju organizacije te u općem zadovoljstvu zaposlenika te organizacije. Stoga, osiguravanjem dojma o pravednoj organizaciji, zaposlenici imaju mogućnost razviti pozitivnu sliku o organizaciji u cjelini, a to pridonosi razvoju pozitivne slike o sebi kod zaposlenika. Takav pristup dovest će do većeg zadovoljstva zaposlenika, što posljedično povećava poistovjećivanje zaposlenika s organizacijom, te iz tih razloga zaposlenik ulaže više vremena i truda u svoj rad što rezultira povećanom radnom uspješnošću zaposlenika i organizacije (Zlatić i sur., 2021). Kada je percepcija pravednosti na radnom mjestu zadovoljavajuća, efekti na poslovanje organizacije su brojni, a samo neki od njih su povećano zadovoljstvo, veća uključenost u rad, inovativnost te spremnost na preuzimanje novih zadataka (Colquitt i sur., 2001).

### **Inovativnost na radnom mjestu**

Nastavno na misao iz uvodnog dijela rada, cilj velikih organizacija je iskoristiti i poticati inovativnost svojih zaposlenika. Inovativnost na radnom mjestu definirana je kao implementacija i kombiniranje procesa u području organizacije rada, pomoćnih tehnologija i vođenja ljudskih resursa (Pot, 2011). Nadalje, prema Oeij i suradnici (2017), inovativnost na radnom mjestu je vodič ka napretku poslovanja te doprinosi strategiji „dobrog posla“. Inovativnost na radnom mjestu komplementaran je pojam tehnološkim inovacijama koje dodatno pospješuju razvijanje inovativnosti jer olakšavaju neke procese te daju priliku za promjene u načinu rada (Pot, 2011). Fokus poticanja inovativnosti na radnom mjestu nalazi se upravo u radnim praksama, to jest načinu rada (Totterdill i Exton 2018). Ono predstavlja sistemski pristup koji kod svakog od zaposlenika treba prepoznati individualnost te ju poticati na način da se od zaposlenika izvlači maksimum na radnom mjestu. Ovaj pristup je baziran na visokim razinama uključenosti zaposlenika, a nastoji kombinirati direktivnu i reprezentativnu uključenost. Drugim riječima, nastoji se uključiti zaposlenike u sam posao te im dati priliku da svojim idejama doprinose organizaciji (Totterdill i Exton, 2018). Inovativnost na radnom mjestu kreće od zaposlenika, a ona nastaje traženjem kreativnosti i talenta u organizacijama te se pronalaskom istih, nalazi i način da se bolje radi. Također, ovaj pristup daje ljudima priliku da se

promijene te postignu svoje ciljeve ili izvrše radne zadatke na način koji smatraju najuspješnijim (Oeij i sur., 2017). Inovativno ponašanje na radnom mjestu nastoji se poticati inkluzivnim dijalogom između rukovoditelja i zaposlenika, eksperimentiranjem i stjecanjem novih znanja (Totterdill i Exton, 2018). Implementacijom inovativnog ponašanja također se mogu rješavati i socijalni problemi pojedinca, grupe ili cijele zajednice (Dhondt i sur., 2021). Kako velike tako i manje organizacije žele kod svojih zaposlenika postići razinu inovativnosti koja će doprinosti njihovoj radnoj uspješnosti i radnoj uspješnosti organizacije u cjelini (Lukes i Stephan, 2017). Poticanje inovativnosti kod zaposlenika znači pružanje mogućnosti za donošenje i implementaciju vlastitih ideja, to jest, daje zaposlenicima mogućnost ostavljanja vlastitog utiska na rad organizacije. Zaposlenici se time osjećaju povezani s organizacijom u kojoj rade te time ulažu više vlastitog truda, a sve to upravo iz razloga što se osjećaju kao dio cjeline koju čini organizacija (Lukes i Stephan, 2017). Nadalje, inovativno ponašanje zaposlenika predstavlja ključni faktor pri postizanju konkurentske prednosti i osiguravanja dugoročnog opstanka svake organizacije zbog današnjeg visoko konkurentnog poslovnog okruženja (Kuzmanovski, 2022). Zaposlenici koji su inovativni pridonose organizaciji na više od jednog načina. Iznošenjem ideja mogu dati na uvid nadređenima nove mogućnosti za obavljanje posla kojim bi on potencijalno bio efikasnije i kvalitetnije obavljen. Nadalje, oni koji su spremni implementirati svoje ideje mogu pospješiti rad organizacije čime će se manje organizacije lakše probiti na veliko tržište, a velike organizacije ostati konkurentne te biti u prednosti naspram ostalih. Individualna inovativnost svakog zaposlenika predstavlja tek mali dio temelja organizacijske inovativnosti. Ukoliko organizacija to postigne kod svih svojih zaposlenika dolazi se do pojma „inovativne organizacije“ (Lukes i Stephan, 2017). Pri nastojanju da organizacija postane inovativna, prvo treba inovativnost podijeliti na generiranje i implementaciju ideja. Generiranje ideja uključuje dolazak do novih spoznaja za koje određeni zaposlenik ili grupa zaposlenika smatra da bi se mogla implementirati kako bi se postigla veća radna uspješnost (Lukes i Stephan, 2017). Nakon toga ta ideja treba biti implementirana u proces rada kako bi njeni rezultati izašli na vidjelo te mogli biti procijenjeni. Kako bi se ideje generirale, zadatak organizacije i rukovoditelja je poticati sve svoje zaposlene da iznose svoje mišljenje i dijele s drugima ideje do kojih dolaze jer je to upravo i jedan od načina širenja mogućih inovativnih rješenja. S druge strane, ne može se od svakog od zaposlenika očekivati da bude spreman provoditi i implementirati ideje jer to donosi dodatnu odgovornost. Treba biti svjestan osobina ličnosti svojih zaposlenika jer će neki od njih biti spremniji i odlučniji povući i rizičnije poteze kako bi mogli nešto promijeniti na bolje dok drugi neće biti voljni riskirati svoju situaciju kako bi probali nešto

promijeniti (Lukes i Stephan, 2017). Tako implementacija ideja uključuje one osobe koje su spremne preuzeti odgovornost za provođenje istih. Ta osoba je generalno vođa grupe koja je uz to što je inovativna, dovoljno spremna preuzeti odgovornost i istaknuti se kao lider koji će implementirati ideju do koje je došla sama ili u suradnji sa ostalim zaposlenicima (Lukes i Stephan, 2017). Nakon što je osoba odabrana ili se sama istaknula, idući korak je implementiranje ideje koje uključuje plan implementacije te procjenu mogućeg rizika pri implementaciji. Nakon implementiranja ideje te unaprijed određenog vremenskog perioda, procjenjuju se rezultati koje je promjena donijela (Lukes i Stephan, 2017).

Inovativnost na radnom mjestu temelji se na četiri determinante. Prva od njih je vođenje ljudskih resursa u organizaciji. Utjecaj na inovativnost u ovom slučaju vidljiv je kroz treninge, tok informacija te kompenzaciju zaposlenika (Almeida i Moreira, 2022). Druga determinanta je suradnja koja se odnosi na zajedničke akcije, dijeljenje znanja, timski rad, interni marketing te sveobuhvatnu inovativnost u organizaciji. Treća determinanta je korištenje informacijskih tehnologija koje, kao što je navedeno, daju priliku dodatnom razvijanju inovativnosti. Četvrta determinanta odnosi se na vođenje promjena, eksternalne faktore te implementiranje inovativnosti u organizaciji (Almeida i Moreira, 2022). Još neki od faktora koji mogu predvidjeti inovativnost na radnom mjestu su povjerenje, odgovornost, percipirana pravednost, radoznalost, kreativnost te emocionalna inteligencija (Totterdill i Exton, 2018). Zaposlenici će također očekivati i sigurnost vlastitog radnog mjesta, odgovarajuću kompenzaciju, jednakost te priliku za daljnje napredovanje i usavršavanje kao rezultat inovativnog ponašanja. Ako je implementiranje i poticanje inovativnosti na radnom mjestu uspješan proces, doći će do značajnog povećanja u kvaliteti posla, uključenosti zaposlenika te povećanom radnom uspjehu (Dhondt i sur., 2021). Također, inovativno radno okruženje dovodi do dinamičnog menadžmenta, novih marketinških praksi te povećanja eksternalne suradnje (Pot, 2011).

### **Poticanje inovativnosti kod zaposlenika**

Zadatak onih koji upravljaju organizacijama je zaposlenicima stvoriti okruženje u kojem će biti u mogućnosti razvijati svoje vještine i kreativne sposobnosti (Rešetar, 2019). Postizanjem takvog okruženja zaposlenima se otvara opcija za novi način rada u kojem mogu iskoristiti svoju inovativnost kako bi bolje obavljali svoje zadatke. Mnogobrojne svjetske organizacije su već uvidjele važnost poticanja inovativnosti kod svojih zaposlenika te primjenjuju mnoge metode i tehnike kako bi u tom

uspjele, a jedna od najčešćih metoda je nematerijalno nagrađivanje (Rešetar, 2019). Kako su financije glavna briga većini organizacija, u poticanju inovativnosti rijetko se koristi materijalno nagrađivanje kao način poticanja zaposlenika, upravo zbog nedostatka resursa predviđenih za takav pristup. Kao alternativa koriste se nematerijalne nagrade kao što su dodatno poticanje autonomije zaposlenika, slobodni dani te potencijalna unapređenja (Rešetar, 2019). Za poticanje inovativnosti na radnom mjestu u najvećoj su mjeri odgovorni rukovoditelji. Njihov je zadatak poticati svoje zaposlenike da u svom radu koriste i vlastite ideje, da ih dijele s drugima te ih implementiraju u obavljanje zadataka (Kuzmanovski, 2022). Ukoliko rukovoditelj nije na razini zadatka, to jest ukoliko ne potiče svoje zaposlenike, od njih onda ne može za uzvrat očekivati inovativno ponašanje. U situaciji kad organizacija ne potiče svoje zaposlenike na inovativno ponašanje može doći do ugroze njihovog iznošenja ideja te povlačenjem u sebe čime više neće biti odlučni i samoinicijativni pri dijeljenju novih ideja. Kao rezultat takvog ponašanja najviše će ispaštati zaposlenici a indirektno i organizacija jer nema prilike za značajnijim napretkom potpomognutim radom zaposlenika (Lukes i Stephan, 2017).

Pri istraživanju inovativnosti, tradicionalno istraživači individualnu kreativnost shvaćaju kao bazu inovativnog ponašanja u radnom okruženju (Lukes i Stephan, 2017). Jedan od doprinosa inovativnom ponašanju na radnom mjestu su ponašanje rukovoditelja i doniranje znanja koji zajedno značajno doprinose inovativnosti (Kuzmanovski, 2022). Jedna od poveznica s rezultatima ispitivanja inovativnosti na radnom mjestu je kultura zemlje u kojoj je istraživanje provodi. Rezultati istraživanja često kao ograničenje navode specifičnost kulture u zemlji u kojoj se istraživanje provodilo kao mogući razlog nekih rezultata (Lukes i Stephan, 2017). Dakle, može se zaključiti kako bi rezultati istraživanja provedenog u Hrvatskoj i Sjedinjenim Američkim Državama bili različiti u nekim dijelovima upravo zbog utjecaja kulture jedne i druge države. Kao glavni prediktor inovativnosti na radnom mjestu navedeni su zadovoljstvo, pravednost te sreća zaposlenika (Bani- Melhem, Zeffane i Albaity, 2018). Iz navedenog se može zaključiti kako će oni zaposlenici koji su zadovoljni odnosima na radnom mjestu te smatraju da se prema njima odnosi pravedno biti inovativniji. Kad se govori o razlikama u inovativnosti ovisno o rodu, žene češće iskazuju da su inovativne na svom radnom mjestu (Ferreras – Garcia, Sales- Zaguirre i Serradell – Lopez, 2021). Nadalje, žene su također spremnije implementirati inovativne radnje i postupke u svoj svakodnevni rad ukoliko im se pruži prilika (Agnete Alsos, Ljunggren i Hytti, 2013). Kod dobi i njenog utjecaja na inovativnost na radnom mjestu, važno je naglasiti kako su stariji zaposlenici spremniji implementirati inovativno ponašanje, donositi odluke takvog tipa i provoditi inovativne radnje (Parsons, 2015). Ovakav nalaz može se

objasniti kroz dob koja sa sobom donosi iskustvo zbog čega su stariji zaposlenici spremniji preuzeti inicijativu. Nadalje, oni zaposlenici koji su višeg stupnja obrazovanja češće će koristiti inovativne ideje i radnje na svom radnom mjestu (Lundvall, 2008). Ovakav nalaz objašnjen je vrstom radnog mjesta koje zaposlenik s većim stupnjem obrazovanja obavlja. To su češće radna mjesta na kojima se potiče dodatna inovativnost te su stoga takvi zaposlenici češće u prilici i biti inovativni na svom radnom mjestu.

### **Raspored radnog vremena**

Raspored radnog vremena kroz povijest je bilo vrlo jednostavan pojam. Bilo da se radilo o „nine to five“ radnom vremenu ili nekom drugom rasporedu radnih sati, svaki zaposlenik je imao točno određen raspored radnog vremena kroz tjedan i mjesec. U današnje vrijeme, razvojem novih načina rada, ističu se organizacije koje svojim zaposlenicima dozvoljavaju da si sami određuju dio dana u kojem žele raditi, dokle god to uključuje kvalitetno obavljanje svih radnih zadataka. Valja naglasiti kako biranje radnog vremena u većini slučajeva ne znači biranje koliko će sati osoba u danu raditi ili koje će dane raditi, iako postoje i takvi slučajevi, nego označava vremenski raspon u danu u kojem zaposlenik ima priliku početi raditi i završiti s poslom. Za primjer se mogu uzeti organizacije koje svojim zaposlenicima dozvoljavaju da dolaze na posao u periodu od 7 do 9 sati, a s radnim danom onda završavaju od 15 do 17 sati. Ovim organizacije postižu maksimalnu produktivnost svojih zaposlenika jer im dozvoljavaju da rade u vremenskom periodu kad su najproduktivniji. Tu dolazimo do pojma zadovoljstva radnim vremenom. Oni zaposlenici koji imaju priliku raditi fleksibilno, to jest birati svoj raspored radnog vremena, pokazuju veće zadovoljstvo poslom te veću radnu uspješnost (Nelson i Tarpey, 2010). Taj doprinos dokazan je i u istraživanju Nelson i Tarpey (2010), gdje se pokazalo da medicinske sestre koje su imale mogućnost fleksibilnih radnih sati pokazuju veće zadovoljstvo svojim poslom. Nadalje, mogućnost većeg izbora u organizaciji vlastitog posla rezultira povećanom privrženosti organizaciji, boljem stavu prema poslu te smanjenim stresom uzrokovanim poslom (Iii, Clifton i Kruse, 1996). ovakvi rezultati mogu se objasniti na način da zaposlenici osjećaju kako ih njihova organizacija više cijeni te im daje veće povjerenje kroz mogućnost biranja radnih sati. Od strane organizacije ovakav način rada je učinkovit jer radnici iskorištavaju svoju mogućnost biranja radnog vremena dok još uvijek obavljaju sve svoje zadane zadatke. Uz navedeno, zaposlenici

u istraživanju Fujishiro i Heaney (2009), daju iskaze o boljem mentalnom zdravlju nakon što su dobili mogućnost biranja svog radnog vremena.

### **Međuodnos percipirane pravednosti, inovativnosti na radnom mjestu i rasporeda radnog vremena.**

Dosadašnjim je istraživanjima potvrđen značajan pozitivan doprinos percipirane pravednosti inovativnim ponašanjima na radnome mjestu. Za početak treba istaknuti istraživanje Sušnja i suradnika (2015) u kojem rezultati istraživanja pokazuju kako pravednost doprinosi povećanom zadovoljstvu poslom, a potom i novativnom ponašanju na radnom mjestu. Dakle, zaposlenici koji percipiraju odnose u svojoj organizaciji pravednima, ponašat će se inovativnije u rješavanju svojih radnih zadataka. Nadalje, organizacije kojima je u cilju osnaživanje zaposlenika u cilju postizanja njihove veće uključenosti u uspjeh organizacije zapravo rade na prije spomenutom odnosu pravednosti i inovativnosti. Uključivanjem zaposlenika u donošenje odluka koje su vezane za njihov posao postižu povećan osjećaj pravednosti kod zaposlenika što će rezultirati povećanom inovativnosti u njihovom donošenju odluka (Boudrias i sur., 2010). Te organizacije daju svojim zaposlenicima dodatni osjećaj kontrole kojim postižu povećano povjerenje i povezanost s organizacijom od strane zaposlenika (Boudrias i sur., 2010). Prema Altanaveh i sur. (2014), percipirana pravednost povećava zadovoljstvo poslom i angažman zaposlenika na radnom mjestu što očekivano opet rezultira većim ulaganjem u organizaciju. U istraživanju koje su proveli Simmers i McMurray (2019), cilj je bio ispitati učinak percipirane pravednosti zaposlenika na njihovo inovativno ponašanje na radnom mjestu. Rezultati istraživanja pokazali su značajnu pozitivnu povezanost između ove dvije varijable gdje su zaposlenici koji su smatrali da su pravedno tretirani naglašavali inovativnije ponašanje na radnom mjestu (Simmers i McMurray, 2019). Isti su rezultati potvrđeni istraživanjima Nazir i sur. (2019) te Salman i sur. (2016). Dakle, u sva tri navedena istraživanja, zaposlenici su pokazali motiviranost za inovativno ponašanje na radnom mjestu kao rezultat dojma da ih se na tom istom radnom mjestu tretira pravedno. Zaposlenici su posljedično bili spremniji iznositi svoje ideje te ih implementirati u daljnji rad organizacije (Simmers i McMurray, 2019; Nazir i sur., 2019; Salman i sur., 2016). Zaposlenik koji je zadovoljan s procijenjenom pravednosti na svom radnom mjestu neće se ustručavati iznijeti svoje mišljenje o nekim načinima obavljanja zadataka ukoliko smatra da se oni mogu bolje obaviti jer neće osjećati pritisak da bi njegov postupak mogao imati negativne posljedice za njega. Uz navedeno,

prema Brimhall i Mor Barak (2018), inkluzivno okruženje, koje je rezultat ponajviše interakcijske pravednosti, dodatno potiče inovativno ponašanje. Ako je inkluzivno okruženje na visokoj razini, to znači da su svi zaposlenici spremni pomoći jedni drugima, reagirati na greške te biti poticajna okolina za nove ideje i načine rada što će posljedično osnažiti inovativno razmišljanje i ponašanje svih uključenih. U negativnom slučaju ovog odnosa, moguće kontradiktornosti pri donošenju odluka, treningu i razvoju zaposlenika te dodjeljivanju nagrada mogu negativno utjecati te poništiti željeni efekt osnaživanja zaposlenika koji se želi postići (Boudrias i sur., 2010). U istom istraživanju Boudrias i suradnika, pokazalo se kako percipirana pravednost značajno utječe na angažman zaposlenika, a u slučaju da zaposlenici ne vide da su nagrade koje primaju odraz njihovog angažmana te da je proces donošenja odluka nepravilan ili nedefiniran, nije moguće održati pozitivan dojam pravednosti u organizaciji.

Raspored radnog vremena potencijalno može značajno moderirati međuodnos između percipirane pravednosti i inovativnog ponašanja na radnom mjestu. U istraživanju Nelson i Tarpey (2010) na medicinskim sestrama pokazalo se da su bile zadovoljnije svojim poslom u slučaju kad su imale mogućnost fleksibilnog radnog vremena. U isto vrijeme proceduralna pravednost bila je procijenjena visoko zbog načina određivanja radnih sati i dana. Time se u ovom slučaju postiglo zadovoljstvo radnim rasporedima (Nelson i Tarpey, 2010). U istraživanju Rahman i suradnika (2020), rezultati ukazuju na pozitivan doprinos fleksibilnog radnog vremena inovativnosti zaposlenika te na njihovo inovativno ponašanje na radnom mjestu. U istraživanju je inovativno ponašanje bilo medijator između radnog vremena i performansi zaposlenika, to jest njihovog radnog učinka (Rahman i sur., 2020). Nadalje, u istraživanju Iii i suradnika (1996), pokazalo se kako mogućnost fleksibilnog radnog vremena značajno doprinosi radnoj produktivnosti i inovativnosti, a dodatno utječe na privrženost organizaciji, stavu prema poslu i stresu na radnom mjestu. Kod doprinosa radnog vremena percipiranoj pravednosti očekuje se kako će mogućnost fleksibilnog radnog vremena i odabira u toj situaciji imati pozitivan učinak na percipiranu pravednost. To potvrđuju i rezultati istraživanja Andrade i Mikula (2014), u kojem su ispitali utjecaj fleksibilnog radnog vremena na žene koje u isto vrijeme imaju ulogu kućanica u svojim obiteljima. Rezultati pokazuju kako su uz fleksibilan raspored radnog vremena žene percipirale radno mjesto pravednijim (Andrade i Mikula, 2014).

Kako su ove varijable do danas istraživane samo u dijadnim odnosima, znanstveni doprinos ovog istraživanja očituje se u provjeri do danas neistraživanog modela koji istovremeno uzima u obzir



sve tri varijable - percipiranu pravednost, raspored radnog vremena i inovativnost na radnom mjestu. Rezultati ovog rada mogu dati značajan doprinos daljnjem poticanju inovativnosti na radnom mjestu unaprjeđivanjem stupnja pravednosti organizacije. Model također pretpostavlja raspored radnog vremena kao dodatnu implikaciju rukovoditeljima i organizacijama pri nastojanju da postignu što bolje rezultate u svom polju povećavanjem motiviranosti zaposlenika za rad.

## **Cilj, problem i hipoteze**

### **Cilj**

Cilj ovog rada je provjeriti učinke percipirane pravednosti i rasporeda radnog vremena zaposlenika na njihovu inovativnost na radnom mjestu.

### **Problem i hipoteze**

**Problem 1:** Ispitati učinke percipirane pravednosti na inovativnost zaposlenika na radnom mjestu

Hipoteza 1: Percipirana pravednost značajno će pozitivno doprinosti inovativnosti zaposlenika na radnom mjestu

**Problem 2:** Ispitati moderacijski učinak rasporeda radnog vremena u odnosu percipirane pravednosti i inovativnosti na radnom mjestu

Hipoteza 2: Raspored radnog vremena moderirat će odnos percipirane pravednosti i inovativnosti zaposlenika na radnom mjestu

## Metoda

### Sudionici

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 200 zaposlenika, od čega ukupno 125 (62.5%) zaposlenica te 75 zaposlenika (37.5%). Raspon dobi zaposlenika bio je od 18 do 65 godina, a najviše zaposlenika bilo je u rasponu od 26 do 35 godina, to jest 67 zaposlenika (33.5%), a najmanje zaposlenika bilo je u rasponu od 55 do 65 godina, i to 13 zaposlenika (6.5%). Prema stupnju obrazovanja najviše zaposlenika je izjavilo da je najviši postignuti stupanj obrazovanja završen diplomski sveučilišni studij (VSS), što je izjavilo 99 zaposlenika (49.5%). Najmanje zaposlenika je izjavilo da je njihov najviši postignuti stupanj obrazovanja završena osnovna škola što je izjavio 1 (.5%) zaposlenika. Od područja zanimanja, najviše zaposlenika, njih 102 (51%) pripada skupini znanstvenika, inženjera i stručnjaka za prirodne, tehničke i druge znanosti što predstavlja najzastupljeniju područje zanimanja u istraživanju, a najmanje zaposlenika, samo 1 (.5%) izjavio je da se bavi poljoprivredom, šumarstvom ili ribarstvom. Kod pitanja koje se odnosi na radni staž kod istog poslodavca, najviše zaposlenika izjavilo je da je na svom radnom mjestu 5 do 10 godina, njih 28 (14%) dok su iza zaposlenici koji su na svom radnom mjestu 0 do 6 mjeseci, 1 do 2 godine i 10 do 20 godina, u svakoj skupini po 26 zaposlenika (13%). Najmanje zaposlenika je izjavilo da je na svom radnom mjestu 3 do 4 godine, njih 11(5.5%). Na pitanje o rasporedu radnog vremena, 120 (60%) zaposlenika je izjavilo kako ima fiksni raspored radnog vremena dok je 80 (40%) sudionika izjavilo kako ima fleksibilan raspored radnog vremena.

### Instrumenti

Pri provođenju istraživanja, niz pitanja je korišten u svrhu prikupljanja sociodemografskih podataka u obliku *Upitnika o sociodemografskim podacima*, zatim *Pitanja o rasporedu radnog vremena*, *Skala pravednosti u organizacijskom kontekstu* te *Skala inovativnog ponašanja*.

**Upitnik o sociodemografskim podacima.** Za prikupljanje sociodemografskih podataka korišten je Upitnik o sociodemografskim podacima, a prikupljeni su podaci o dobi, rodu (muški, ženski, ostali), radnom stažu u organizaciji, stupnju obrazovanja (završena osnovna škola, završena srednja škola, završen preddiplomski studij, završen diplomski studij, završen poslijediplomski studij) i području zanimanja (preuzeto iz *Nacionalne kvalifikacije zanimanja*-NKZ 10)

**Pitanje o rasporedu radnog vremena.** Pitanjem o rasporedu radnog vremena kreiranom za potrebe ovog istraživanja prikupljali su se podaci o tome imaju li sudionici istraživanja fiksni ili

fleksibilan raspored radnog vremena. Fiksni raspored radnog vremena označavalo bi da je sudionicima dosljedno određeno kad počinju i završavaju s radnim danom, a fleksibilan raspored radnog vremena označava način rada u kojem sudionici mogu odabrati u koje vrijeme će započeti ili završiti s radnim danom (primjer je klizni raspored radnog vremena gdje sudionici mogu birati hoće li početi raditi od 7 sati pa raditi do 15 sati ili početi u 8 ili 9 sati pa raditi do 16 ili 17 sati).

**Skala pravednosti u organizacijskom kontekstu.** Kako bi se ispitala pravednost u organizacijskom kontekstu korištena je Skala pravednosti u organizacijskom kontekstu (Jakopec i Sušanj, 2014) kojom se mjeri tri dimenzije percipirane pravednosti od organizacije, ali i rukovoditelja. U istraživanju se se koristile sve subskale iz Skale pravednosti u organizacijskom kontekstu (Jakopec i Sušanj, 2014) koje se odnose na pravednost rukovoditelja (Distributivna pravednost rukovoditelja, Proceduralna pravednost rukovoditelja i Interakcijska pravednost rukovoditelja). Uz navedene, koristile su se i tri subskale koje se odnose na pravednost organizacije u cjelini (Distributivna pravednost organizacije, Proceduralna pravednost organizacije i Interakcijska pravednost organizacije). Sve subskale sastoje se od pet čestica koje sudionici procjenjuju na skali odgovora Likertova tipa od pet stupnjeva (pri tome 1="Upotpunosti se ne slažem", dok je 5="U Potpunosti se slažem"). Subskalom distributivne pravednosti zaposlenik procjenjuje u kojoj mjeri smatra da je prisutna pravednost raspodjele ishoda od strane rukovoditelja i organizacije s obzirom na njegova ulaganja (primjer čestice: = „Nadređeni me pravedno nagrađuje s obzirom na stresnost i zahtjevnost mog posla; Organizacija me pravedno nagrađuje s obzirom na moje iskustvo.“). Subskalom proceduralne pravednosti zaposlenik procjenjuje u kojoj mjeri smatra da su rukovoditelj i organizacija u cjelini dosljedni, točni i nepristrani te kako razjašnjavaju metode i postupke koji se koriste prilikom procesa donošenja organizacijskih odluka i pružanju povratne informacije o kvaliteti rada (primjer čestice: = „Moj nadređeni mi daje jasne povratne informacije o kvaliteti mog rada; Postupci moje organizacije koji utječu na mene su pravedni i nepristrani“). Nadalje, subskalom interakcijske pravednosti procjenjuje se percipiranu kvalitetu načina ophođenja prema ljudima i njihovim osjećajima od strane organizacije i rukovoditelja (primjeri čestice: = „Moj nadređeni me poštuje; Organizacija me tretira na primjeren način“). Ukupni rezultat računa se kao prosječna vrijednost 15 čestica vezanih za organizaciju i 15 čestica vezanih za rukovoditelja, a pri čemu viši rezultati ukazuju na višu razinu percipirane pravednosti od strane rukovoditelja ili organizacije. U radu je korištena ukupna mjera pravednosti u organizacijskom kontekstu, pri čemu je ukupan rezultat izražen kao prosječna vrijednost svih 30 čestica, a viši rezultati upućuju na višu razinu percipirane pravednosti u

organizacijskom kontekstu. Pouzdanost upitnika dobivena izračunom Cronbach alfa koeficijenta unutarnje konzistencije iznosi  $\alpha=.98$ .

**Skala inovativnog ponašanja.** U svrhu ispitivanja inovativnog ponašanja na radnom mjestu korištena je Skala inovativnog ponašanja (IBI – Innovation behaviour inventory; Lukes i Stephan, 2017) koja mjeri razinu inovativnosti i traženja novih/inovativnih rješenja na radnom mjestu. Za potrebe ovog istraživanja, Skala inovativnog ponašanja prevedena je s engleskog jezika dvostruko slijepom metodom u konzultaciji sa stručnjacima iz područja engleskog i hrvatskog jezika, pri čemu je nakon individualnog prevođenja skale, utvrđen konačni prijevod koji će biti korišten u istraživanju. U istraživanju su korištene tri subskale Skale inovativnog ponašanja (Lukes i Stephan, 2017) koje se odnose na inovativno ponašanje (Generiranje ideja, Traženje ideja, Implementacija početnih aktivnosti). Svaka skala se sastoji od tri čestice koje sudionici procjenjuju na skali odgovora Likertova tipa od pet stupnjeva (pri tome 1=“U potpunosti se ne slažem“, dok je 5=“U potpunosti se slažem“). Kod subskale Generiranje ideja, sudionik procjenjuje koliko implementira/isprobava nove načine rada (primjer čestice:= „Isprobavam nove načine rada“). Kod subskale Traženje ideja, sudionik procjenjuje koliko traži nove ideje/načine rada (primjer čestice:= „Nastojim dobiti nove ideje od kolega ili poslovnih partnera“). Kod subskale Implementiranje početnih aktivnosti, sudionik procjenjuje koliko je spreman implementirati nove ideje (primjer čestice: „Razvijam odgovarajuće planove i raspored za implementiranje novih ideja“). Pouzdanost originalnog upitnika na engleskom jeziku u originalnom istraživanju (Lukes i Stephan, 2017.) utvrđena je Cronbach alfa koeficijentom unutarnje konzistencije (Generiranje ideja  $\alpha= .67$ , Traženje ideja  $\alpha= .81$ , Implementacija početnih aktivnosti  $\alpha= .61$ ). Viši rezultati na svim subskalama upućuju na višu razinu inovativnosti na radnom mjestu. Ukupni rezultat računa se kao prosječna vrijednost 9 čestica koje čine subskale. Pouzdanost mjere u cjelini iznosi  $\alpha=.92$ .

## **Postupak**

Provođenje istraživanja odvijalo se online putem Google obrasca, a online uzorkovanje provodilo se na način da je poveznica za ispunjavanje dijeljena putem društvenih mreža te direktnim kontaktom, porukom ili elektroničkom poštom koja je poslana zaposlenicima u organizacijama. U poruci su zaposlenici zamoljeni da prosljede poziv za sudjelovanje i poveznicu ostalim kolegama na radnom mjestu. Sudionicima je u uputu, prije početka istraživanja objašnjeno na koji način bi trebali

ispunjavati obrazac te okvirna tema istraživanja. Putem upute se također naglašavalo kako je istraživanje dobrovoljno te da u bilo kojem trenutku mogu odustati, a da će podaci biti analizirani na grupnoj razini. Na prvoj stranici, sudionici su informirani kako s nastavkom na iduću stranicu pristaju sudjelovati u istraživanju, kao oblik pristanka smatrati ispunjavanje i slanje rezultata na kraju upitnika. Nakon pristanka na sudjelovanje u vidu pritiska na gumb „Potvrđujem da sam pročitao/la uputu te sam suglasan/na sa sudjelovanjem u istraživanju“, započinje ispunjavanje upitnika. Sudionici su prvo ispunjavali *Upitnik o sociodemografskim podacima*, zatim *Pitanje o rasporedu radnog vremena*, *Skalu pravednosti u organizacijskom kontekstu* te *Skalu inovativnog ponašanja*, a ispunjavanje je trajalo oko 5 minuta. Po završetku ispunjavanja upitnika sudionicima je zahvaljeno na suradnji. Obrada rezultata istraživanja provodila se pomoću IBM SPSS Statistics 22 i Process macro (verzija 3.5) (Hayes, 2018).

## **Rezultati**

### **Ispitivanje preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka**

Prije ispitivanja hipoteza provjereni su parametri normaliteta distribucije. Pri ispitivanju preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka, korišteni su Kolmogorov – Smirnov test normaliteta distribucija, Shapiro – Wilk test normaliteta distribucije i indeksi odstupanja (*Skewness* i *Kurtosis*), a kao dodatna kontrola korištena je i vizualna procjena Q-Q dijagrama i histograma. Prema Tablici 1 koja prikazuje rezultate Kolmogorov – Smirnov i Shapiro – Wilk testa, vidljivo je kako su uputili na statistički značajno odstupanje od normalne distribucije, ali prema Fieldu (2009), moguće je zaključiti da su ovakvi rezultati mogući kod većih uzoraka te se u tom slučaju preporuča analiza i drugih parametara normaliteta distribucije, to jest indeksa spljoštenosti i asimetričnosti (*Skewness* i *Kurtosis*), kao i vizualna procjena Q-Q dijagrama i histograma. Indeksi spljoštenosti i asimetričnosti upućuju na prisutnost normalne distribucije jer rezultati ne prelaze tri kod indeksa asimetričnosti te osam kod indeksa spljoštenosti (Kline, 2005). Nakon pregleda vizualne analize histograma i Q-Q dijagrama uočljivo je blago odstupanje od normalne distribucije svih varijabli, ali s obzirom na ostale indikatore, a posebno indekse spljoštenosti i asimetričnosti, kao i veličinu uzorka ( $N = 200$ ), zaključuje se kako su preduvjete zadovoljeni za korištenje parametrijskih statističkih postupaka.

### **Tablica 1**

*Rezultati ispitivanja normaliteta distribucije istraživanih varijabli (N= 200)*

	K - S	S-W	S	K
Pravednost	.09 (p<.01)	.97 (p<.01)	-.38	-.55
Inovativnost	.14 (p<.01)	.9 (p<.01)	-.80	.14

Napomena: K-S – Kolmogorov – Smirnov test; S-W – Shapiro – Wilk test; S – Indeks asimetričnosti; K – indeks spljoštenosti

### **Deskriptivni podaci**

Po završetku ispitivanja predujeta za korištenje parametrijskih postupaka, ispitani su deskriptivni pokazatelji istraživačkih varijabli (Tablica 2).

### **Tablica 2**

*Aritmetička sredina, standardna devijacija, totalni teorijski i postignuti raspon rezultata i koeficijent unutarnje konzistencije mjerenih varijabli (N=200)*

	<i>M</i>	<i>SD</i>	TR	PR	<i>a</i>
Pravednost	3.50	.94	1-5	1-5	.98
Inovativnost	3.85	.79	1-5	1-5	.92

Napomena: *M* – aritmetička sredina; *SD* - standardna devijacija; TR – teorijski raspon; PR – postignuti raspon; *a* – Cronbach alfa koeficijent unutarnje konzistencije

Nakon pregleda deskriptivnih podataka može se zaključiti da aritmetičke sredine obje varijable ukazuju na višu izraženost mjerenih svojstava jer se nalaze visoko s obzirom na totalni postignuti raspon rezultata i najviši mogući rezultat koji je moguće postići na skali. S obzirom na aritmetičke sredine, sudionici su pravednost rukovoditelja i organizacije procijenili djelomično visokom, a svoju inovativnost na radnom mjestu također su iskazali kao djelomično visoku. S obzirom na varijabilitet svih varijabli, koji je u granicama očekivanog, može se zaključiti kako su te razlike ovisne o zanimanjima i radnim mjestima na kojima su sudionici ovog istraživanja zaposleni. Koeficijenti unutarnje konzistencije su kod obje ispitivane varijable vrlo visoki te se stoga može zaključiti kako je pouzdanost svih mjera korištenih u istraživanju zadovoljavajuća.

### **Povezanost varijabli korištenih u istraživanju**

Tablica 3 prikazuje rezultate korelacijske analize svih varijabli korištenih u istraživanju.

**Tablica 3***Pearsonovi koeficijenti korelacije između varijabli korištenih u istraživanju*

	Inovativnost	Pravednost	Dob	Rod	Stupanj obrazovanja	Radno iskustvo	Raspored radnog vremena
Inovativnost	-	.39**	.05	-.10	.24**	.11	.28**
Pravednost		-	-.09	-.07	.08	-.10	.22**
Dob			-	-.14	.17**	.77**	-.21**
Rod				-	-.10	-.11	.14**
Stupanj obrazovanja					-	.17**	.04
Radno iskustvo						-	-.16**
Raspored radnog vremena							-

Napomena: \*\* -  $p < .01$ 

Prema podacima iz Tablice 3, vidljivo je da između varijabli postoje statistički značajne povezanosti. Inovativnost pozitivno korelira s pravednosti na radnom mjestu te sa stupnjem obrazovanja i rasporedom radnog vremena. Drugim riječima, osobe koje su inovativne na svom radnom mjestu imaju pozitivan dojam o pravednosti na svom radnom mjestu, te su te osobe većinom izjavljivale kako imaju fleksibilan raspored radnog vremena. Nadalje, osobe koje su inovativne na svom radnom mjestu imaju veći stupanj obrazovanja od onih koje nisu, a ti isti sudionici su češće navodili kako imaju fleksibilan raspored radnog vremena. Percipirana pravednost je također povezana s rasporedom radnog vremena. Dakle, oni sudionici koji su izjavljivali kako imaju fleksibilan raspored radnog vremena, imali su bolji dojam o pravednosti na svom radnom mjestu. Rezultati ne pokazuju povezanost percipirane pravednosti s ostalim varijablama što je najlakše objasniti da dojam pravednosti ne ovisi o dobi, rodu ili stupnju obrazovanja. Uz navedeno, dob je značajno povezana sa stupnjem obrazovanja i radnog iskustva što govori kako su, iako ne u velikoj mjeri, stariji sudionici istraživanja imali veći stupanj obrazovanja te značajno više radnog iskustva na istom radnom mjestu. Stupanj obrazovanja uz ostale je povezan i s radnim iskustvom što bi značilo da su osobe koje imaju viši stupanj obrazovanja duže na svom radnom mjestu od onih s nižim stupnjem obrazovanja. Potrebno je naglasiti i kako su muški sudionici češće izjavljivali kako imaju fleksibilan raspored radnog vremena.



## **Doprinos sociodemografskih varijabli i percipirane pravednosti inovativnom ponašanju na radnom mjestu**

Za provjeravanje prve hipoteze kojom se pretpostavilo da će postojati značajan pozitivan doprinos percipirane pravednosti na radnom mjestu na inovativnost na radnom mjestu korištena je korelacijska i regresijska analiza. Obradom rezultata utvrđena je pozitivna i statistički značajna povezanost percipirane pravednosti na radnom mjestu s inovativnošću na radnom mjestu (Tablica 3). Dakle, zaposlenici koji smatraju da su pravedno tretirani na svom radnom mjestu su inovativniji u svom radu.

Poslije utvrđene temeljne povezanosti percipirane pravednosti i inovativnosti, provedena je hijerarhijska regresijska analiza u kojoj je kriterijski blok činila inovativnost na radnom mjestu, a u prediktore su uvrštene sociodemografske varijable, raspored radnog vremena te percipirana pravednost u 3 različita prediktorska bloka, kao što je vidljivo u Tablici 4. Ovim postupkom, ispitivao se učinak svih varijabli u istraživanju na inovativnost na radnom mjestu te se pritom provjeravao potencijalni moderatorski učinak koji će se ispitati moderatorskom analizom prilikom provjere druge hipoteze. Prije interpretiranja rezultata, potrebno je provjeriti Durbin – Watsonov koeficijent kako bi se provjerila nezavisnost reziduala u modelu. Durbin – Watson iznosi 2.2 te je u skladu s preporučenim rasponom od jedan do tri koji objašnjava kako su reziduali nezavisni te se stoga može nastaviti interpretacija analize (Petz i sur., 2012). Uz navedeno, potrebno je provjeriti i mjere multikolinearnosti *VIF* i *Tolerance*, koje su u ovom istraživanju unutar teorijski preporučenih vrijednosti, to jest *Tolerance* nije manja od .1 ( u rasponu od .40 do .96), a *VIF* nije veći od 10 ( u rasponu od 1.03 do 2.52) (Petz i sur., 2012). S obzirom na navedeno, može se zaključiti kako nema multikolinearnosti u modelu te se on može interpretirati.

**Tablica 4***Hijerarhijska regresijska analiza – kriterij inovativnost zaposlenika (N = 200)*

Model	Prediktori	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Δ	β	FΔ
I	Rod			-.08	3.83**
	Dob	.08	.08	-.13	
	Radno iskustvo			.16	
	Stupanj obrazovanja			.23**	
II	Rod			-.05	33.44**
	Dob			-.10	
	Radno iskustvo	.22	.14	.19	
	Stupanj obrazovanja			.19**	
	Pravednost			.38**	
III	Rod			-.08	11.10**
	Dob			-.06	
	Radno iskustvo			.19	
	Stupanj obrazovanja	.26	.04	.17**	
	Pravednost			.33**	
	Raspored radnog vremena			.23**	

Napomena: R<sup>2</sup> - koeficijent determinacije; R<sup>2</sup>Δ – promjena koeficijenta determinacije; β – standardizirani beta ponder; FΔ – promjena F- omjer; \*\* - p<.01

Provjerom rezultata hijerarhijske regresijske analize iz Tablice 4 vidljivo je da je u prvom bloku, to jest modelom u koji su uključene sociodemografske karakteristike objašnjeno 8% varijance rezultata inovativnosti na radnom mjestu. Stupanj obrazovanja jedini je značajni prediktor što znači da sudionici koji imaju viši stupanj obrazovanja smatraju kako su inovativniji na svom radnom mjestu. Uključivanjem pravednosti u drugom modelu objašnjeno je dodatnih 14% varijance inovativnosti na

radnom mjestu, a model ukupno objašnjava 22% varijance inovativnosti na radnom mjestu. Pravednost je u ovom slučaju značajan prediktor uz stupanj obrazovanja kako je vidljivo iz Tablice 4. S obzirom kako pravednost već sad postaje značajan prediktor, može se zaključiti kako je prva hipoteza potvrđena. Dakle, sudionici koji smatraju da su na svom radnom mjestu pravedno tretirani bit će inovativniji u svom radu. U trećem modelu objašnjeno je dodatnih 4% varijance, a ukupno 26% pri čemu je raspored radnog vremena novi značajni prediktor u objašnjavanju inovativnosti na radnom mjestu. Raspored radnog vremena pozitivno djeluje na inovativnost na radnom mjestu, to jest zaposlenici koji imaju fleksibilan raspored radnog vremena smatraju da su inovativniji na radnom mjestu. Ovaj nalaz ukazuje na mogućnost moderatorskog učinka rasporeda radnog vremena koji će se dodatno provjeriti pri ispitivanju druge hipoteze. Pravednost i stupanj obrazovanja ostaju značajni prediktori i u ovom modelu.

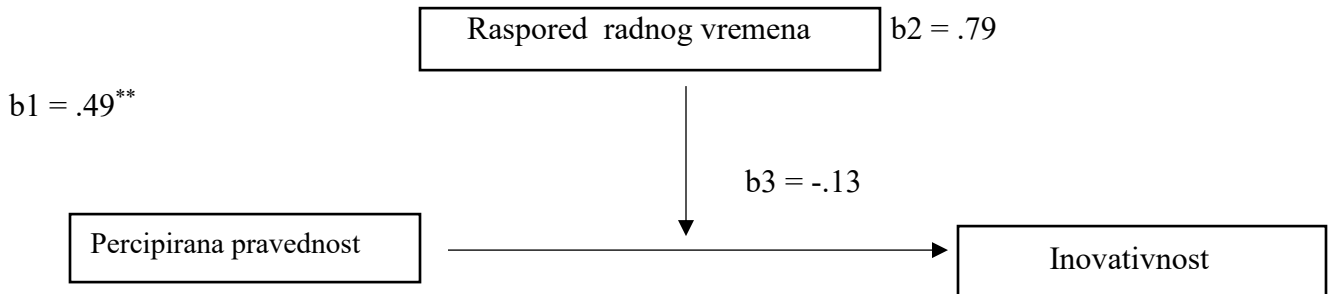
Dakle, rezultati hijerarhijske regresijske analize upućuju da osobe koje smatraju da su na radnom mjestu tretirane pravedno, također smatraju kako su inovativni na svom radnom mjestu prilikom odrađivanja radnih zadataka. Stoga, nakon pregleda i ovog modela, može se zaključiti kako je prva hipoteza potvrđena. Nadalje, raspored radnog vremena, čiji će se doprinos dodatno ispitati moderatorskom analizom u drugom koraku, također je značajan prediktor inovativnosti na radnom mjestu.

### **Moderatorski učinak rasporeda radnog vremena**

Pri provjeravanju druge hipoteze, to jest ispitivanju doprinosa rasporeda radnog vremena odnosu percipirane pravednosti i inovativnost, korištena je moderatorska analiza pomoću programa Process (verzija 4.1.) koji je razvio Hayes (2018). Program se koristi kao dodatak SPSS, a služi za moderatorske i medijacijske analize kao i ostale srodne analize kao što je analiza modela integriranog uvjetovanja Hayes (2018). U istraživanju je korišten Model 1 koji se koristi kako bi se provjerio doprinos jednog moderatora (Hayes, 2018). Na Slici 1 prikazan je moderatorski učinak rasporeda radnog vremena na odnos percipirane pravednosti i inovativnosti na radnom mjestu.

## Slika 1

Grafički prikaz moderatorskog učinka rasporeda radnog vremena u odnosu percipirane pravednosti i inovativnosti na radnom mjestu ( $N = 200$ )



Napomena:  $b1, b2, b3$  – standardizirani regresijski koeficijenti;  $** - p < .01$

Testiranim modelom objašnjeno je 19.44% varijance inovativnosti na radnom mjestu. Prema Slici 1 jasno je kako postoji učinak percipirane pravednosti na inovativnost na radnom mjestu. Dakle, percipirana pravednost zaposlenika doprinosi inovativnosti zaposlenika na radnom mjestu gdje će zaposlenik koji smatra kako se prema njemu na radnom mjestu pravedno postupa, biti inovativniji u svom radu ( $b1 = .49; p < .01; .01 - .14$ ). S druge strane, raspored radnog vremena nema dodatni značajan učinak na odnos percipirane pravednosti i inovativnosti ( $b2 = .79; p > .01; -.04 - 1.61$ ) te interakcija moderatora i prediktora na kriterij nije značajna ( $b3 = -.13; p > .01; -.36 - .09$ ). Dakle, doprinos rasporeda radnog vremena na odnos percipirane pravednosti i inovativnosti nije bio značajan u modelu te je stoga druga hipoteza odbačena. Drugim riječima, u zaposlenika koji imaju fleksibilan raspored radnog vremena međuodnos percipirane pravednosti i inovativnog radnog ponašanja funkcionirat će na isti način kao i u zaposlenika koji imaju fiksni raspored radnog vremena.

## Rasprava

Cilj ovog rada bio je provjeriti učinke percipirane pravednosti i rasporeda radnog vremena zaposlenika na njihovu inovativnost na radnom mjestu. Pretpostavilo se da će postojati statistički značajan pozitivan učinak percipirane pravednosti na inovativnost zaposlenika na radnom mjestu uz dodatni doprinos rasporeda radnog vremena kao moderatora u tom odnosu.

Nakon pregleda deskriptivnih podataka može se zaključiti kako sudionici istraživanja smatraju kako se prema njima na radnom mjestu postupa pravedno. Nadalje, većina sudionika također smatra kako je na svom radnom mjestu inovativna te tu inovativnost primjenjuje u svom svakodnevnom radu. Po pitanju roda i rasporeda radnog vremena, bitno je naglasiti kako su rezultati značajni u smjeru gdje muški zaposlenici češće izjavljuju fleksibilno radno vrijeme. Ovaj nalaz može se objasniti kroz prikupljanje sudionika za ovo istraživanje. Kako su muški zaposlenici koji su sudjelovali u istraživanju najviše bili zaposleni u IT sektoru, koji implementira koncept fleksibilnog radnog vremena češće od ostalih organizacija, ovakav rezultat je očekivan u tom smjeru. Korelacije između pravednosti, inovativnosti i radnog vremena su značajne s tim da su sve tri korelacije slabe i pozitivnog smjera djelovanja.

### **Odnos percipirane pravednosti i inovativnosti na radnom mjestu kod zaposlenika**

Prva hipoteza ovog istraživanja je potvrđena jer prema rezultatima percipirana pravednost predstavlja statistički značajan pozitivan prediktor inovativnosti zaposlenika na radnom mjestu. Dakle, oni zaposlenici koji smatraju kako se prema njima na radnom mjestu postupa pravedno, u svom će radu biti inovativniji te će svoju inovativnost implementirati u obavljanje radnih zadataka. Takvi su nalazi u skladu s rezultatima nekih prethodnih istraživanja (Sušanji i sur., 2015; Boudrias i sur., 2010; Althayneh i sur., 2014; Simmers i McMurray, 2019; Nazir i sur., 2019; Salman i sur., 2016; Brimhall i Mor Barak, 2018) kojima se također ukazuje na pozitivnu povezanost ovih varijabli. Uz navedeno, značajni prediktori inovativnosti na radnom mjestu bili su stupanj obrazovanja i raspored radnog vremena. Sudionici koji imaju postignuti viši stupanj obrazovanja svoju inovativnost na radnom mjestu procjenjuju višom nego oni sudionici s nižim stupnjem obrazovanja. Stupanj obrazovanja kao značajan prediktor može se objasniti rezultatima istraživanja Lundvalla (2008) u kojem se navodi kako oni s višim stupnjem obrazovanja imaju više prilike koristiti inovativne metode rada te su zbog toga i inovativniji na svom radnom mjestu. Raspored radnog vremena također je bio značajan prediktor inovativnosti na radnom mjestu. Dakle, oni sudionici koji su izjavili kako imaju fleksibilan raspored radnog vremena, u daljnjem ispunjavanju upitnika izjavljivali su i kako su inovativniji na svom radnom mjestu. Ovaj nalaz u skladu je s istraživanjima Rahman i suradnika (2020) te Iii i suradnika (1996) koji su utvrdili kako su oni zaposlenici koji su imali priliku birati svoj raspored radnog vremena, to jest oni čiji je raspored radnog vremena bio fleksibilan, pokazivali veću razinu inovativnosti na svom radnom mjestu.

Dobivene rezultate može se objasniti s pogledom na nalaze prethodnih istraživanja. Dakle, percipirana pravednost zaposlenika utječe na inovativno ponašanje tog zaposlenika na radnom mjestu (Simmers i McMurray, 2019; Nazir i sur., 2019; Salman i sur., 2016). Koliko će određeni zaposlenik biti motiviran i truditi se na svom radnom mjestu naravno ovisi o više faktora. No, ako taj zaposlenik ima određeni strah zbog posljedica do kojih može doći ukoliko napravi nešto što nije po pravilima, iako on smatra da bi to moglo donijeti korist organizaciji, on to na kraju neće ni napraviti. Stoga se u ovom slučaju ugrožava njegova inovativnost. S druge strane, ako je zaposleniku omogućeno da koristi svoje inovativne ideje i implementira ih u rad bez mogućih štetnih posljedica, za očekivati je kako će on tu priliku i iskoristiti. Nadalje, ako se prema zaposleniku organizacija, rukovoditelj i kolege ponašaju korektno on će osjetiti veću povezanost sa svakim od ta tri dijela svoje organizacije te će mu to dati dodatnu motivaciju da se više uključi u rad donoseći promišljenije i inovativnije odluke (Boudrias i sur., 2010). U skladu s tim, finalni korak je nagrađivanje za odrađeni rad. Kad je zaposlenik zadovoljavajuće kompenziran za svoj doprinos organizaciji, ta kompenzacija daje doprinos njegovom dojmu o distributivnoj pravednosti, a taj će dojam služiti kao dodatni motivator za nastavak takvog načina rada u kojem će zaposlenik nastaviti s nastojanjem da poboljša sebe i sve procese koji su uključeni u njegov svakodnevni rad i obavljanje zadataka. Ovim istraživanjem se pokazalo kako su sudionici spremni ulagati dodatni trud u slučaju kad smatraju da su pravedno tretirani na radnom mjestu. Potvrđivanjem prve hipoteze se jasno implicira da je ono što je svakoj organizaciji u interesu u današnje vrijeme moguće postići ako se zaposlenicima da prilika da budu slobodni raditi, to jest ako se s njima postupa na pravedan način.

One osobe koje su višeg stupnja obrazovanja u ovom istraživanju su izjavljivale veće razine inovativnosti u svom radu. Ovakav je nalaz u skladu s istraživanjem Lundvalla (2008) u kojem su oni zaposlenici s višim stupnjem obrazovanja pokazivali veću inovativnost na radnom mjestu. Jedan od razloga koji je naveden i u samom istraživanju je veća mogućnost i prilika za korištenje inovativnih ideja prilikom rada kod zaposlenika koji su višeg stupnja obrazovanja. Dakle, zaposlenik koji je na nekoj od viših pozicija ima priliku, to jest "održavanje ruke" postupati na način koji smatra najboljim u tom trenutku, odnosno ima priliku biti inovativan pri rješavanju nekog zadatka. Još jedan od razloga može biti i kompleksnost zanimanja koje se obavlja. S pretpostavkom da su oni sudionici s višim stupnjem obrazovanja na nekim višim pozicijama, očekuje se veća kompleksnost zadatka koji obavljaju te samim time i veća mogućnost donošenja odluka koje nisu uvijek iste. Tijek rješavanja zadatka ne mora biti šablonski i repetitivan što je moguće u nekim zanimanjima kojima se bave

sudionici s nižim stupnjem obrazovanja. Zaključno, moguće je da sudionici zbog roda zanimanja kojim se bave nemaju značajnu priliku biti inovativni na svom radnom mjestu te stoga izvještavaju o nižem stupnju inovativnih ponašanja na radnom mjestu.

Raspored radnog vremena kao prediktor inovativnosti na radnom mjestu također je bio značajan. Oni sudionici koji su izjavljivali da mogu birati svoj raspored radnog vremena, izvještavali su i o većim razinama inovativnosti na svom radnom mjestu. Ovaj nalaz objašnjen je kroz dva moguća načina prema prethodnim istraživanjima (Rahman i sur., 2020; Iii i sur., 1996). Prvo objašnjenje može biti da su zaposlenici zadovoljni s mogućnosti biranja svog radnog vremena jer im to omogućava brigu o nekim faktorima koji su van njihovog poslovnog kruga te se posljedično mogu bolje fokusirati na radne zadatke i biti inovativniji u slučaju da im je prije toga omogućeno da se pobrinu za svoj privatni život. Nadalje, drugo objašnjenje može biti da zaposlenici mogu birati vrijeme u danu kad su prema vlastitoj procjeni najproduktivniji te samim time mogu dati svoj maksimum na radnom mjestu.

Druga istraživačka hipoteza je odbačena u ovom istraživanju. Raspored radnog vremena ne moderira odnos između percipirane pravednosti i inovativnosti na radnom mjestu. Dakle, raspored radnog vremena, prema nalazima ovog istraživanja, neće povećavati doprinos percipirane pravednosti na inovativnost na radnom mjestu jer interakcija te dvije varijable nije značajna. Prema rezultatima moderatorske analize, raspored radnog vremena također nije imao značajan doprinos u tom odnosu. Percipirana pravednost ostala je značajan prediktor inovativnosti na radnom mjestu. Unatoč tome što je prema modelu procijenjeno da će sukladno s prošlim istraživanjima raspored radnog vremena moderirati odnos, ovakvi nalazi se razlikuju od prethodnih istraživanja. Raspored radnog vremena u prošlim istraživanjima (Nelson i Tarpey, 2010; Andrade i Mikula, 2014; Rahman i sur., 2020; Iii i sur., 1996) imao je značajan učinak na pravednost i inovativnost na radnom mjestu te se u ovom slučaju očekivalo da bi mogao i moderirati navedeni međuodnos.

Rezultati istraživanja prikazuju kako je percipirana pravednost u modelu s moderatorom nastavila biti značajan prediktor inovativnosti, ali se u slučaju rasporeda radnog vremena taj učinak umanjio s obzirom na regresijsku analizu te više nije bio značajan. Ovakvi nalazi mogu se pripisati značajnom učinku koji raspored radnog vremena ima na percipiranu pravednost zaposlenika.. Zbog tog je učinka moguće da će oni zaposlenici koji imaju fleksibilan raspored radnog vremena taj doprinos pripisati pravednosti organizacije te će samim time i percipirana pravednost biti procijenjena boljom, a to će za posljedicu smanjiti mogući učinak rasporeda radnog vremena kao moderatora.

Nadalje, već je pregledom rezultata regresijske analize bilo vidljivo kako dodavanjem rasporeda radnog vremena u trećem bloku prediktora dolazi do smanjenja učinka percipirane pravednosti na inovativnost na radnom mjestu. Ovaj nalaz bio je značajan indikator koji u ovom slučaju dodatno objašnjava izostanak moderatorskog efekta. Još jedna od mogućnosti vezanih za ovakav ishod mogu biti upravo ispitanici koji imaju fiksni raspored radnog vremena. Kako je na području Republike Hrvatske fleksibilno radno vrijeme još uvijek rijetka pojava, postoji mogućnost da oni ispitanici koji rade po fiksnom rasporedu ne pridaju važnost pravednosti u tom slučaju. Dakle, kako jednim dijelom nisu ni svjesni opcije koju neki pojedinci imaju, ne uzimaju u obzir svoju nemogućnost biranja rasporeda radnog vremena pri procjeni pravednosti.

### **Važnost i implikacije rezultata istraživanja**

Znanstveni doprinos ovog istraživanja vidljiv je kroz provjeru do danas neistraživanog modela koji bi pobliže objasnio odnos percipirane pravednosti, rasporeda radnog vremena i inovativnosti na radnom mjestu. Model obradom rezultata istraživanja nije potvrđen, ali je dao mogućnost daljnjeg proučavanja tog odnosa. Pregledom dosadašnje literature, vidljivo je da su sve tri varijable međusobno povezane, ali se do sada nije pokušao provjeriti njihov zajednički međuodnos. Većina prijašnjih istraživanja oslanjala se na proučavanje direktnog odnosa dvije od tri varijable u kojem je u većini slučajeva inovativnost na radnom mjestu bila kriterijska varijabla, a proučavao se učinak pravednosti i rasporeda radnog vremena. Unatoč nepotvrđenom modelu, rezultati ovog istraživanja imaju praktične implikacije, pogotovo u današnjem svijetu. Ponajprije su ovi rezultati korisni organizacijama i rukovoditeljima jer pokazuju važnost percipirane pravednosti i njen učinak na rad njihovih zaposlenika. Rukovoditelji bi iz nalaza ovog istraživanja trebali vidjeti kako će njihovi zaposlenici, ukoliko se s njima postupa na pravedan način, biti spremniji ulagati više truda te biti inovativniji na radnom mjestu kroz donošenje novih ideja i načina rješavanja postojećih i novih problema. Cijela organizacija profitira od takvog načina rada jer se poboljšavaju rezultati zaposlenika te se dolazi do povezanijeg kolektiva koji uz to što radi za svoju dobrobit, radi i za dobrobit cijele organizacije jer se osjeća povezanije s njom. Uz navedeno, raspored radnog vremena također može biti nešto o čemu se može razmatrati. Kako svaka organizacija od svojih zaposlenika želi izvući maksimum, pružanjem mogućnosti tim zaposlenicima da rade kad su najspremniji za rad može dodatno potaknuti bolje rezultate i njihovu inovativnost u tom periodu.



## Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja

Uz navedene doprinose ovog istraživanja, također postoje i neka ograničenja o kojima se treba voditi računa prilikom provođenja budućih istraživanja ovog područja, a ograničenja se odnose na uzorak sudionika te postupak i nacrt istraživanja.

Prije svega, prikupljanje sudionika obavljalo se online putem, stoga se može zaključiti kako je kontrola sudionika bila onemogućena, isto kao i kontroliranje omjera sudionika jer je više sudionika u istraživanju bilo iz privatnog nego iz javnog sektora. U budućim istraživanjima predlaže se uključivanje reprezentativnijeg uzorka sudionika kako bi se rezultati mogli generalizirati. Svakako je važno naglasiti kako se radi o prigodnom uzorku.

Drugi potencijalni nedostatak ovog istraživanja predstavlja samoprocjena sudionika prilikom ispunjavanja upitnika inovativnosti na radnom mjestu. Kako su sudionici imali slobodu sami izraziti u kojoj mjeri smatraju da su inovativni na radnom mjestu, moguće je precjenjivanje ili podcjenjivanje vlastite inovativnosti prilikom obavljanja radnih zadataka. U budućim istraživanjima predlaže se dodavanje vanjske procjene inovativnosti, odnosno da se rezultati samprocjene i procjene kolega ili nadređenih mogu usporediti, a da se samim time na koncu dobije jasniji rezultat.

Nadalje, rezultati istraživanja prikupljeni su u jednoj točki u vremenu što je prikazalo trenutno stanje. Jedna od velikih implikacija za buduća istraživanja, a i praćenje određenih pomaka u organizacijama bilo bi provjeriti ove rezultate kroz duži vremenski period. Organizacije gdje bi se provodilo ovakvo istraživanje, mogle bi kroz duže vrijeme pratiti pomake koji se postižu prilikom rješavanja problema koji su se potencijalno pojavili prema rezultatima istraživanja te time provjeravati napreduje li se prema rješavanju tih problema.

Zaključno, jedan od nedostataka je i korišteni model koji, unatoč tome što je objasnio dio varijance, nije postigao željeni i pretpostavljeni rezultat interakcije. Jedna od mogućnosti za buduća istraživanja je koristiti drugu raspodjelu korištenih varijabli u ovom ili nekom drugom modelu kako bi se ispitala moguća značajna interakcija u tim varijantama istraživanja.

## Zaključak

Cilj ovog rada bio je provjeriti učinke percipirane pravednosti i rasporeda radnog vremena zaposlenika na njihovu inovativnost na radnom mjestu. Prva postavljena hipoteza je potvrđena, dakle percipirana pravednost je statistički značajan pozitivan prediktor inovativnosti na radnom mjestu. Druga hipoteza je odbačena, to jest raspored radnog vremena nije moderirao učinak percipirane pravednosti na inovativnost na radnom mjestu. Ovo istraživanje testiralo je novi model te je pokušalo dati novu perspektivu u ovom području, a implicira na važnost održavanja pravednog okruženja u organizacijama od strane organizacije, rukovoditelja i ostalih zaposlenika na radnom mjestu u svrhu povećavanja inovativnosti te dolaska do novih rješenja pri izvršavanju radnih zadataka. Svakako treba imati u vidu i ograničenja ovog istraživanja, a to su uzorak sudionika, postupak istraživanja i nacrt istraživanja.

## Literatura

- Agnete Alsos, G., Ljunggren, E., i Hytti, U. (2013). Gender and innovation: state of the art and a research agenda. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(3), 236–256. <https://doi.org/10.1108/ijge-06-2013-0049>
- Almeida, L., i Moreira, A. (2022). WORKPLACE INNOVATION: A SEARCH FOR ITS DETERMINANTS THROUGH A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *Business: Theory and Practice*, 23(2), 502–524. <https://doi.org/10.3846/btp.2022.14928>
- Altahayneh, Z.,L., Khasawneh, A. i Abedalhafiz, A. (2014). Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction as Perceived by Jordanian Physical Education Teachers. *Asian Social Science*, 10(4). <https://doi.org/10.5539/ass.v10n4p131>
- Ambrose, M. L., Arnaud, A., Greenberg, J. i Colquitt, J. (2005). Distributive and procedural justice: Construct distinctiveness, construct interdependence, and overall justice. *The handbook of organizational justice*, 45, 59-84.
- Andrade, C. i Mikula, G. (2014). Work–Family Conflict and Perceived Justice as Mediators of Outcomes of Women’s Multiple Workload. *Marriage and ; Family Review*, 50(3), 285–306. <https://doi.org/10.1080/01494929.2013.879551>

- Bani-Melhem, S., Zeffane, R., i Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1601–1620. <https://doi.org/10.1108/ijchm-02-2017-0079>
- Boudrias, J.-S., Brunet, L., Morin, A. J. S., Savoie, A., Plunier, P., i Cacciatore, G. (2010). Empowering employees: The moderating role of perceived organisational climate and justice. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 42(4), 201–211. <https://doi.org/10.1037/a0020465>
- Brimhall, K. C., i Mor Barak, M. E. (2018). The Critical Role of Workplace Inclusion in Fostering Innovation, Job Satisfaction, and Quality of Care in a Diverse Human Service Organization. *Human Service Organizations: Management, Leadership and; Governance*, 42(5), 474–492. <https://doi.org/10.1080/23303131.2018.1526151>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., i Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., i Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Dhondt, S., R.A. Oeij, P., i D. Pot, F. (2021). *Digital transformation of work: spillover effects of workplace innovation on social innovation*. A Research Agenda for Social Innovation. <https://doi.org/10.4337/9781789909357.00013>
- Ferreras-Garcia, R., Sales-Zaguirre, J., i Serradell-López, E. (2021). Sustainable Innovation in Higher Education: The Impact of Gender on Innovation Competences. *Sustainability*, 13(9), 5004. <https://doi.org/10.3390/su13095004>
- Fujishiro, K., i Heaney, C. A. (2007). Justice at Work, Job Stress, and Employee Health. *Health Education and; Behavior*, 36(3), 487–504. <https://doi.org/10.1177/1090198107306435>
- Grolleau, G., Mzoughi, N., i Pekovic, S. (2022). An empirical analysis of the relationship between innovation activities and job satisfaction among French firms. *Journal of Vocational Behavior*, 133, 103689. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103689>

- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. (2. izdanje). New York, NY: Guilford publications.
- III, E. M. S., Clifton, T. J., i Kruse, D. (1996). Flexible Work Hours and Productivity: Some Evidence from the Pharmaceutical Industry. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35(1), 123–139. Portico. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232x.1996.tb00398.x>
- Jakopec, A. (2015). Theoretical and Methodological Aspects of Justice Climate Research in Organizational Context. *Psihologijske teme*, 24(3), 517-542.
- Jakopec, A., i Sušan, Z. (2015) Interactive effects of organisational, supervisory and peer justice climate.
- Jakopec, A., i Sušan, Z. Understanding the Relationship between Justice Perceptions and Attitudinal and Behavioral Reactions: The Education Context.
- Krehbiel, P. J., i Cropanzano, R. (2000). *Social Justice Research*, 13(4), 339–360. <https://doi.org/10.1023/a:1007670909889>
- Kuzmanovski, A. (2022). *Percepcija rukovoditeljskih praksi, dijeljenje znanja i inovativno radno ponašanje zaposlenika u IT sektoru* (Doctoral dissertation, University of Rijeka. Faculty of Humanities and Social Sciences. Department of Psychology).
- Lundvall, B. A. (2008). Higher education, innovation and economic development. *Higher education and development*, 8, 201-228.
- Lukes, M., i Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 23(1), 136–158. <https://doi.org/10.1108/ijebr-11-2015-0262>
- Ministarstvo Rada i mirovinskog sustava Republike hrvatske. (2010). nacionalna klasifikacija zanimanja Republike Hrvatske. [https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010\\_12\\_147\\_3736.html](https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010_12_147_3736.html)
- Nazir, S., Shafi, A., Atif, M. M., Qun, W., i Abdullah, S. M. (2019). How organization justice and perceived organizational support facilitate employees' innovative behavior at work. *Employee Relations: The International Journal* <https://doi.org/10.1108/er-01-2017-0007>

- Nelson, M. F., i Tarpey, R. J. (2010). WORK SCHEDULING SATISFACTION AND WORK LIFE BALANCE FOR NURSES: THE PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE. *Academy of Health Care Management Journal*, 6(1).
- Parsons, R. A. (2015). The impact of age on innovation. *Management Research Review*, 38(4), 404–420. <https://doi.org/10.1108/mrr-10-2013-0241>
- Peter R. A. Oeij, Diana Rus i Frank D. Pot (2017). Workplace Innovation: Theory, Research and Practice. AI SOCIETY. <https://doi.org/10.1007/s00146-017-0759-7>
- Petz, B. Kolesarić, Vladimir i Ivanec, Dragutin (2012). *Petzova statistika. Osnovne statističke metode za nematematičare.*
- Pot, F. (2011). Workplace innovation for better jobs and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(4), 404–415. <https://doi.org/10.1108/17410401111123562>
- Rahman, M. F., Kistyanto, A., i Surjanti, J. (2020). FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS IN COVID-19 PANDEMIC ERA, INFLUENCE EMPLOYEE PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF INNOVATIVE WORK BEHAVIOR. *International Journal of Management, Innovation and; Entrepreneurial Research*, 6(2), 10–22. <https://doi.org/10.18510/ijmier.2020.622>
- Rešetar, Z. (2019). *Poticanje kreativnosti na radnom mjestu na primjeru odabranog poduzeća* (Doctoral dissertation, VERN University of Applied Sciences).
- Salman, M., Khan, M. N., Mufti, U., Islam, F., i Aslam, A. (2016). Impact of organizational justice and perceived creative performance mediating role of employee innovative behavior. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(6), 490-495.
- Simmers, C. A., i McMurray, A. J. (2019). Organisational Justice and Managin Workplace Innovation: How Important are Formal Procedures? *International Journal of Innovation Management*, 23(03), 1950026. <https://doi.org/10.1142/s1363919619500269>
- Sindik, J. (2014). Percipirana organizacijska pravednost kao determinanta organizacijske odanosti. *Ekonomska misao i praksa*, 23(1), 43.

- Sušanj, Z., Zovko Kordić, M. i Jakopec, A. (2015). Sukladnost osobnih i organizacijskih vrijednosti i njena povezanost sa zadovoljstvom poslom. *Vrednosti i identitet*, 143-161.
- Totterdill, P., i Exton, R. (2018). Unleashing Workplace Innovation in Scotland. *European Journal of Workplace Innovation*, 4(1). <https://doi.org/10.46364/ejwi.v4i1.504>
- Weiss, H. M., Suckow, K., i Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786–794. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.5.786>
- Ziegler, R. (2015). Justice and innovation – towards principles for creating a fair space for innovation. *Journal of Responsible Innovation*, 2(2), 184–200. <https://doi.org/10.1080/23299460.2015.1057796>
- Zlatic, L., Sušanj, Z., i Jakopec, A. (2021). The Role of Perceived Justice, External Prestige and Organizational Identification in Explaining Employee Engagement. *Drustvena Istrazivanja*, 30(3), 571–592. <https://doi.org/10.5559/di.30.3.06>