

# Organizacijska pravednost i odgovorno organizacijsko ponašanje

---

**Baus, Ivona**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2014**

*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:142:401930>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište J.J. Strossmayera Osijek

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

**ORGANIZACIJSKA PRAVEDNOST I ODGOVORNO  
ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE**

Diplomski rad

Ivona Baus

Mentor: dr. sc. Zoran Sušanj, izv.prof.

Osijek, 2014.

## Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
<i>1.1. Organizacijska pravednost</i> .....	1
<i>1.1.1. Distributivna pravednost</i> .....	1
<i>1.1.2. Proceduralna pravednost</i> .....	2
<i>1.1.3. Interakcijska pravednost</i> .....	3
<i>1.2. Odgovorno organizacijsko ponašanje</i> .....	5
<i>1.3. Organizacijska pravednost i odgovorno organizacijsko ponašanje s obzirom na demografska obilježja</i> .....	8
<b>2. Cilj, problemi i hipoteze</b> .....	9
<b>3. Metodologija</b> .....	10
<i>3.1. Sudionici</i> .....	10
<i>3.2. Instrumenti</i> .....	10
<i>3.3. Postupak</i> .....	11
<b>4. Rezultati</b> .....	11
<i>4.1. Testiranje preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka</i> .....	11
<i>4.2. Deskriptivna statistika</i> .....	12
<i>4.3. Povezanost i doprinos pojedinih dimenzija organizacijske pravednosti dimenzijama odgovornog organizacijskog ponašanja</i> .....	13
<i>4.4. Razlika u percepciji organizacijske pravednosti i odgovornom organizacijskom ponašanju s obzirom na demografske karakteristike sudionika</i> .....	16
<b>5. Rasprava</b> .....	20
<b>6. Implikacije rada i smjernice za buduća istraživanja</b> .....	27
<b>7. Zaključak</b> .....	29
<b>8. Literatura</b> .....	29

## **Organizacijska pravednost i odgovorno organizacijsko ponašanje**

### **Sažetak**

Cilj ovog istraživanja bio je utvrditi odnos organizacijske pravednosti i odgovornog organizacijskog ponašanja. Istraživanje je provedeno na većem prigodnom uzorku zaposlenika hijerarhijski strukturiranih organizacija različitih djelatnosti s područja Republike Hrvatske. Provjerena je povezanost i doprinos pojedinih dimenzija (distributivne, proceduralne, interakcijske) i ukupne organizacijske pravednosti dimenzijama (interpersonalni učinak, organizacijski učinak te savjesnost u obavljanju zadatka/posla) te ukupnom odgovornom organizacijskom ponašanju. Nadalje, nastojalo se ispitati postoje li razlike u percepciji organizacijske pravednosti i odgovornom organizacijskom ponašanju među zaposlenicima, s obzirom na radni staž, stupanj obrazovanja te hijerarhijski položaj zaposlenika u organizaciji. Utvrđena je značajna pozitivna povezanost između svih dimenzija organizacijske pravednosti i dimenzija odgovornog organizacijskog ponašanja. Rezultati regresijskih analiza pokazali su kako je interakcijska pravednost najbolji prediktor interpersonalnog i organizacijskog učinka, savjesnosti u obavljanju zadatka/posla te ukupnog odgovornog organizacijskog ponašanja. Jednosmjernim analizama varijance dobivena je značajna razlika u proceduralnoj i interakcijskoj pravednosti s obzirom na radni staž zaposlenika te značajna razlika u percepciji sve tri dimenzije organizacijske pravednosti i njejoj ukupnoj mjeri s obzirom na hijerarhijski položaj zaposlenika. Također, dobivene su i razlike u svim dimenzijama odgovornog organizacijskog ponašanja s obzirom na stupanj obrazovanja, te u interpersonalnom učinku, organizacijskom učinku te ukupnom odgovornom organizacijskom ponašanju s obzirom na hijerarhijski položaj zaposlenika u organizaciji.

Ključne riječi: organizacijska pravednost, distributivna pravednost, proceduralna pravednost, interakcijska pravednost, odgovorno organizacijsko ponašanje

### **Abstract**

The aim of this study was to explore the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviour. The research was conducted on larger convenience sample of employees hierarchically structured organizations that represent a variety of different industries on the area of the Republic of Croatia. This study aimed to examine the effects of dimensions of organizational justice (distributive, procedural, interactional and overall) on the different dimensions of organizational citizenship behaviour (interpersonal citizenship performance, organizational citizenship performance, job/task citizenship performance and overall) and also to determine whether there are differences in the perceptions of organizational justice and organizational citizenship behaviour regarding tenure, educational level and participants hierarchical position in the organization. The results showed positive correlations between all dimensions of organizational justice and dimensions of organizational citizenship behaviour. Results of the regression analysis suggest interactional justice as the strongest predictor of all dimensions and overall organizational citizenship behaviour. Results of multiple one-way analysis of variance suggest a significant difference in the perceptions of procedural and interactional justice regarding participants job tenure, and in the perceptions of distributive, procedural, interactional and overall justice regarding participants hierarchical position in the organization. Also, results of multiple one-way analysis of variance revealed significant differences in interpersonal citizenship performance, organizational citizenship performance, job/task citizenship performance and overall citizenship behaviour regarding participants educational level, and in interpersonal citizenship performance, organizational citizenship performance and overall citizenship behaviour regarding participants hierarchical position.

Keywords: organizational justice, distributive justice, procedural justice, interactional justice, organizational citizenship behaviour

## 1. Uvod

### 1.1. Organizacijska pravednost

Po svojoj prirodi, ljudi su skloni zapažati pravednost osoba, situacija ili različitih iskustava u svojim, ali i životima drugih (Tabibnia, Satpute i Lieberman, 2008; prema Greenberg, 2011). Pravednost je osobito važna u organizacijskom okruženju, gdje o njenim percepcijama može ovisiti i rast i razvoj organizacije (Greenberg, 1996; prema Greenberg, 2011). Percepcije pravednosti pozitivno utječu na stavove i ponašanja zaposlenika, kao i na njihovu radnu uspješnost (Conlon, Meyer i Nowakowski, 2005; prema Zapata-Phelan, Colquitt, Scott i Livingston, 2008).

Pojam pravednosti poznat je još iz doba filozofa Sokrata i Platona, koji su zastupali tzv. preskriptivni pristup pravednosti nastojeći otkriti ono što jest pravedno u svojoj suštini. Psiholozi i drugi organizacijski stručnjaci pravednosti pristupaju deskriptivno, fokusirajući se na percepcije i iskustva ljudi u određenoj situaciji. U skladu s tim, pravednost je subjektivan i deskriptivan koncept koji u svojoj osnovi ima vjerovanje pojedinca o tome što je pravedno, više nego li objektivnu realnost (Cropanzano, Bowen i Gilliland, 2007).

U istraživanjima iz područja organizacijskih znanosti pravednost se smatra socijalnim konstruktom (Cropanzano i Greenberg, 1997; prema Colquitt, Conlon, Wesson, Porter i Ng., 2001). Prvu definiciju organizacijske pravednosti dao je Greenberg (1987; prema Greenberg, 2011), koji ovaj konstrukt opisuje kao opseg u kojem zaposlenici neke organizacije percipiraju procedure, interakcije i ishode na radnom mjestu pravednima, s njihovim pripadajućim bihevioralnim, emocionalnim i kognitivnim reakcijama.

Istraživanja organizacijske pravednosti u početku su uglavnom bila usmjerena na dva pitanja; kako ljudi percipiraju raspodjelu ishoda te koliko pravednima percipiraju procedure kojima su ti ishodi raspodijeljeni u organizaciji. Odnosno, naglasak je bio na *distributivnoj* (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Homans, 1961; Leventhal, 1976; prema Colquitt i sur., 2001) i *proceduralnoj pravednosti* (Leventhal, 1980; Leventhal, Karuza i Fry, 1980, Thibaut i Walker, 1975; prema Colquitt i sur., 2001). Kasnije se kao treća dimenzija uvodi *interakcijska pravednost* (Bies i Moag, 1986; prema Colquitt i sur., 2001). Dakle, riječ je o višedimenzionalnom konstrukt.

#### 1.1.1. Distributivna pravednost

Distributivna pravednost odnosi se na percepciju zaposlenika o tome je li raspodjela resursa, nagrada ili ishoda pravedna ili nije (Homans, 1961; prema Greenberg, 2011). Temeljena je na Adamsovoj (1963; prema Aslam i Sadaqat, 2011) *teoriji pravednosti*, prema kojoj svaki pojedinac kontinuirano vrši usporedbu „uloga“ i „ishoda“ s drugima, te na temelju

toga donosi odluku je li neki proces, ishod ili situacija pravedna ili ne (Aslam i Sadaqat, 2011). Adams definira „*uloge*“ kao kvalitete i karakteristike koje osoba posjeduje kao što su dob, znanja, vještine, socijalni status i sl., a „*ishode*“ kao privilegije koje pojedinac dobiva u socijalnoj razmjeni, poput nagrada novac, priznanja, autoriteta i dr. Ako osoba procjeni kako su njezini „*ulozi*“ i „*ishodi*“ u neskladu, tada može osjetiti bijes ili krivnju, što se neposredno može negativno odraziti na ponašanje osobe na poslu, a time i na funkcioniranje organizacije. Stoga je takav kognitivni mehanizam od velike važnosti za organizaciju jer o tome ovisi hoće li i koliko će zaposlenik ulagati za dobrobit organizacije (Ortiz, 1999). Leventhal (1976; prema Greenberg i Colquitt, 2005) i Deutsch (1975; prema Bakshi, Kumar i Rani, 2009), pretpostavljajući da osobe ne donose svoj sud o pravednosti na osnovu samo jednog pravila, Adamsovoj teoriji koja naglašava pravednost kao normu raspodjele ishoda prema doprinosu, dodaju još dvije, jednakost i potrebu. Navedeni autori smatraju kako ljudi koriste različita pravila u različitim situacijama. Različiti konteksti, osobni motivi ili organizacijski ciljevi mogu aktivirati različita pravila raspodjele ishoda (Deutsch, 1975; prema Bakshi i sur., 2009). Ipak, svi standardi, načini i norme raspodjele sredstava za svoj cilj imaju postizanje distributivne pravednosti.

### *1.1.2. Proceduralna pravednost*

Iako su 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća istraživanja bila usmjerena uglavnom na distributivnu pravednost, upravo u tom razdoblju počinje sve veći interes za koncept proceduralne pravednosti. Proceduralna pravednost definira se kao pravednost procesa i procedura kojima se raspoređuju ishodi (Lind i Tyler, 1988; prema Cohen-Charash i Spector, 2001). „Pionirima“ istraživanja proceduralne pravednosti smatraju se Thibaut i Walker (1975; prema Greenberg i Colquitt, 2005). U pravnom kontekstu, njihov primarni interes bio je ispitati kakva će biti percepcija pravednosti odluke strana u sukobu ovisno o tome jesu li i u kojem su stupnju sukobljene strane imale pravo sudjelovati u procesima koji su doveli do konačne odluke. Istraživanjem su došli do zaključka kako su osobe smatrale pravednijima one odluke u čijem su donošenju sudjelovale, iako je, primjerice treća strana donijela konačnu odluku (Greenberg, 2011). Dakle, pojedinci procedure procjenjuju najpravednijima u situacijama kad imaju kontrolu nad njima. Leventhal (1957) teorijom procjene pravednosti, proceduralnu pravednost iz pravnog konteksta uvodi u organizacijski te navodi šest pravila ili kriterija pravednih procedura. Prema njemu, pravedna procedura mora zadovoljavati sljedeće kriterije: dosljednost, reprezentativnost, točnost, etičnost, mogućnost ispravljanja i nepristranost. Procedure su, u organizacijskom kontekstu, od iznimnog značaja, a dva modela objašnjavaju faktore koji utječu na percepciju proceduralne pravednosti, intrumentalni i

relacijski. *Instrumentalni model* ili *model egoističnih interesa* odnosi se na značaj procedure za ostvarivanje ekonomske dobiti zaposlenika. Jedan od dokaza za to jest da osobe percipiraju procedure i procese pozitivnijima, ako su doveli do poželjnijih ishoda (Ambrose i sur., 1991; Conlon, 1993 i dr.; prema Greenberg i Cropanzano, 1997). Jedan od prvih primjera ovog modela je Thibautova i Walkerova *teorija kontrole procesa* koja pretpostavlja da ljudi preferiraju procedure koje maksimaliziraju njihov osobni dobitak i da je kontrola nad procedurama najbolji način za dobivanje najboljih osobnih ishoda. Prema tome, kontrola nad procedurama povezana je s postizanjem poželjnih ishoda (Tyler, 1994; prema Jahangir, Haq i Ahmed, 2005). Drugi primjer ovog modela je *teorija socijalne razmjene*, koja objašnjava kako ljudi formiraju odnose i kako se u tim odnosima dijeli moć. Tako Blau (1964) razlikuje ekonomsku od socijalne razmjene. Obje pretpostavljaju kako će u budućnosti doći do povrata za doprinose u sadašnjosti. Međutim, u ekonomskom smislu ti su povrati precizno određeni, dok su u socijalnom smislu ti u povrati neodređeni i temelje se na međusobnom povjerenju da će druga strana u budućnosti vratiti uslugu. Povjerenje je nužno za procese socijalne razmjene, a jedan od važnih izvora povjerenja je proceduralna pravednost (Holmes, 1981; Konovsky i Pugh, 1994; prema Jahangir i sur., 2005). *Relacijski model* ili *model grupnih vrijednosti* predložen je kao dopuna instrumentalnom modelu (Lind, 1995; Lind i Tyler, 1988; Tyler, 1990; Tyler i Dawes, 1993; Tyler i Lind, 1992; prema Cropanzano i Greenberg, 1997). Ovaj model pretpostavlja da se pojedinci priključuju grupama kako bi došli do vrijednih ekonomskih resursa u čemu se ogleda sličnost instrumentalnog i relacijskog modela. Međutim, relacijski model objašnjava kako članstvo u grupi ne osigurava samo materijalne nagrade, nego i socijalni status i samopoštovanje koji se procjenjuju na temelju tri relacijska kriterija: neutralnost, povjerenje i položaj u grupi. Neutralnost se odnosi na to da se pojedinca tretira bez predrasuda, povjerenje na donošenje nepristranih odluka od strane nadređenih i poslodavaca, a položaj u grupi se odražava u tome da autoritet tretira pojedinca dostojanstveno i s poštovanjem (Tyler, 1994; prema Jahangir i sur., 2005).

### *1.1.3. Interakcijska pravednost*

Sve do sredine 80-ih godina prošlog stoljeća, najviše se pozornosti pridavalo formalnim procesima donošenja odluka. Bies i Moag (1986) uvode pojam interakcijske pravednosti, naglašavajući važnost kvalitete interpersonalnih odnosa prilikom procesa donošenja i implementiranja organizacijskih odluka. Interakcijska pravednost odnosi se na aspekte komunikacijskog procesa između članova organizacije kao što su ljubaznost, iskrenost i poštovanje (Bies i Moag, 1986; Tyler i Bies, 1990; prema Cohen-Charasch i Spector, 2001). U počecima istraživanja, interakcijska pravednost konceptualizirana je kao

socijalni aspekt proceduralne pravednosti. Zaista, navedena dva koncepta usko su povezana samim time što su i formalne procedure i interpersonalne interakcije uključene u procese koji dovode do odluka o raspodjeli reursa. Nadalje, pojedina su istraživanja pokazala kako su proceduralna i interakcijska pravednost međusobno visoko povezana te da imaju slične ili čak iste korelate (Konovsky i Cropanzo, 1991, Koper, Van Knippenberg, Boohuijs, Vermunt i Wilke, 1993; prema Cropanzano i Greenberg, 1997 ). Ipak, Greenberg (1993b) interakcijsku pravednost konceptualno odvaja od proceduralne (Cropanzano i Greenberg, 1997). Nadalje, Greenberg (1993b) podrazumijeva da koncept interakcijske pravednosti čine dva zasebna konstrukta - interpersonalna i informacijska pravednosti. Interpersonalna pravednost uključuje način tretiranja ljudi s poštovanjem i dostojanstvom, vodeći računa o njihovim osjećajima i dobrobiti. Informacijska pravednost odnosi se na davanje jasnih i detaljnih objašnjenja o procedurama korištenim prilikom procesa donošenja organizacijskih odluka i raspodjele ishoda (Greenberg, 2011). Kasnijim je istraživanjima potvrđeno kako navedene facete interakcijske pravednosti predviđaju različite ishode, međutim zbog njihove visoke međusobne povezanosti i dalje se dovodi u pitanje opravdanost njihova razdvajanja (Ambrose i Schminke, 2009; Cropanzano i Ambrose, 2001; prema Greenberg, 2011). Konceptualizacija i operacionalizacija organizacijske pravednosti problem je kojim se istraživači bave i danas.

Kako je ranije spomenuto, percepcije pravednosti povezane su s mnogim, po organizaciju, važnim ishodima, iz čega i proizlazi interes za ovaj konstrukt. Općenito, organizacijska pravednost smatra se važnim prediktorom radne uspješnosti, odgovornog organizacijskog ponašanja, kontraproductivnog ponašanja te stavova zaposlenika prema poslu, rukovodstvu i organizaciji (Cohen-Charash i Spector, 2001). Istraživanja su pokazala kako su tri dimenzije pravednosti različito povezane s ponašanjem i stavovima prema radu i organizaciji. Iako je nemoguće u potpunosti odijeliti utjecaj distributivne i proceduralne pravednosti na različite ishode, istraživači govore kako distributivna pravednost ima veći utjecaj na specifične, na osobu usmjerene ishode kao što je primjerice zadovoljstvo plaćom ili poslom, dok proceduralna pravednost više utječe na općenite evaluacije sustava i autoriteta te je povezana s ishodima usmjerenim na organizaciju, primjerice odanosti organizaciji (Greenberg, 1990b; Lind i Tyler, 1988; prema Colquitt i sur., 2001)., povjerenja u rukovodstvo i organizaciju (Konovsky i Cropanzano 1991; Kim i Mauborgne 1993; prema Ortiz, 1999) odgovornog organizacijskog ponašanja (Moorman, 1991) te je najjači negativni prediktor apsentizma, fluktuacije i kontraproductivnih radnih ponašanja (Masterson, Lewis i dr., 2000; prema Colquitt i sur., 2001). Interakcijska se pravednost, uz proceduralnu, pokazala važnim prediktorom odgovornog organizacijskog ponašanja (Moorman, 1991; Masterson i



sur., 2000; prema Colquitt, 2001). Bies i Moag (1986; prema Colquitt i sur., 2001) navode kako su percepcije interakcijske pravednosti zaposlenika u većoj mjeri povezane sa stavovima i ponašanjima usmjerenima prema nadređenima, dok su percepcije proceduralne pravednosti u većoj mjeri povezane sa stavovima i ponašanjima usmjerenima prema organizaciji u cjelini. Novija istraživanja potvrđuju navedene nalaze (primjerice, Masterson i Lewis, 2000; Colquitt i sur., 2001). Ipak, rezultati istraživanja su nejednoznačni te ovise i o brojnim drugim faktorima.

### *1.2. Odgovorno organizacijsko ponašanje*

Interes za konstrukt odgovornog organizacijskog ponašanja započeo je prije dvadesetak godina, da bi danas postao jednim od čvrsto utemeljenih u području psihologije rada i organizacijske psihologije. Iako su se autori Bernard (1983) i Katz (1966) bavili konceptima spremnosti na suradnju i razlikovanja ponašanja u skladu s radnom ulogom i ponašanjima koja tu ulogu nadilaze (Ahmed, Rasheed i Jehanzeb, 2012), Organ (1988; prema Mirković, 2012) je prvi definirao *odgovorno organizacijsko ponašanje* kao „diskrecijska individualna ponašanja koja nisu direktno ili eksplicitno priznata od formalnoga sustava nagrađivanja, a koja u najužem smislu potpomažu učinkovito funkcioniranje organizacije“. Takva ponašanja nisu nametnuta osobi njezinom radnom ulogom ili radnim uvjetima, već su stvar njezina vlastita izbora i emocionalne vezanosti uz organizaciju. Organizacija neće kazniti izostanak takvog ponašanja, ali će takva ponašanja pomoći članovima organizacije u obavljanju posla te povećati ukupnu produktivnost i učinkovitost organizacije (Aslam i Sadaquat, 2011; Blakely i sur., 2005; prema Penezić, Rak i Slišković, 2013). Razumijevanje odgovornog organizacijskog ponašanja temelji se na *teoriji socijalne razmjene*. Mnoga ponašanja na radnom mjestu nisu propisana formalnim ugovorima, već proizlaze iz implicitne i diskrecijske razmjene resursa, osobito socijalnih. Dakle, odnosi socijalne razmjene, za razliku od onih ekonomskih, nisu određeni formalnim ugovorom te se zasnivaju na obavezama koje nisu eksplicitno određene (Blau, 1964). Zaposlenici će se u većoj mjeri uključivati u odgovorna organizacijska ponašanja iz osjećaja obveze prema pravednom ponašanju organizacije i njenih članova kako bi im „uzvratili“ za sve dobivene socijalne i materijalne benefite (Organ, Podsakoff i MacKenzie, 2006; prema Mirković, 2012).

Prvu skalu za mjerenje ovog konstrukta konstruirali su Smith, Organ i Near (1983) tako što su ispitivali rukovoditelje o ponašanjima u organizaciji koja nisu nužna, ali su pomažuća. Faktorskom analizom dobivena su dva faktora ili dimenzije odgovornog organizacijskog ponašanja: altruizam i generalizirano poštovanje. Altruizam se odnosio na ona ponašanja koja imaju za cilj pomoć drugoj osobi, a generalizirano poštovanje na ponašanja koja ne pomažu

konkretno pojedinoj osobi već neizravno svim članovima organizacije (Penezić i sur., 2013). Altruizam je tako predstavljao interpersonalnu dimenziju, a generalizirano poštovanje organizacijsku (Dalal, 2005). Nekoliko godina kasnije, Organ (1988; prema Podsakoff, Whiting, Podsakoff i Blume, 2009) proširuje broj dimenzija odgovornog organizacijskog ponašanja na pet, predstavljajući tako jednu od najpoznatijih konceptualizacija ovog konstrukta. Tih pet dimenzija su: altruizam, sportsko ponašanje, uljudnost, građanska vrlina i savjesnost. Altruizam je definiran kao ono ponašanje koje je usmjereno na pomoć određenom kolegi u obavljaju i rješavanju radnog zadatka ili problema vezanog uz organizaciju. Sportsko ponašanje odnosi se na toleriranje manjih nezgoda ili neugodnosti na poslu bez prevelikog žaljenja i preuveličavanja, uljudnost uključuje ponašanja koja omogućuju izbjegavanje problema i nesuglasica s kolegama te produktivniju upotrebu vremena na poslu. Građanska vrlina odnosi se na ponašanja koja ukazuju na aktivan interes za dobrobit i politiku organizacije te sudjelovanje u aktivnostima koje idu u prilog tomu. Konačno, dimenzija savjesnosti se odnosi na prihvaćanje i pridržavanje pravila i procedura organizacije, ali iznad minimalnih zahtjeva organizacije (Podsakoff i sur., 2009; Ahmed i sur., 2012; Penezić i sur., 2013). Jedna od utjecajnijih konceptualizacija ovog konstrukta je i ona Williama i Andersona (1991), koja podrazumijeva dvije dimenzije ponašanja ovisno o tome na koga je ponašanje usmjereno - na dobrobit pojedinca (*engl.* OCBI) ili na dobrobit organizacije u cjelini (*engl.* OCBO). Sličnu konceptualizaciju predložili su i Van Scotter i Motowidlo (1996) nazvavši dvije dimenzije odgovornog organizacijskog ponašanja interpersonalnom facilitacijom i posvećenosti poslu. Nadalje, Coleman i Borman (2000) su identificirali i analizirali sve postojeće modele i dimenzije (njih 27) odgovornog organizacijskog ponašanja te postavili integrirani model hijerarhijske strukture koji obuhvaća tri široke dimenzije: *interpersonalni učinak, organizacijski učinak i savjesnost u obavljanju zadatka/posla*. Razlika među tim dimenzijama proizlazi iz toga tko ostvaruje korist od takva ponašanja: pojedinac, organizacija ili posao/zadatak (Kračić, Pletikosić, Grabar, 2011; Mirković, 2012). I interpersonalni i organizacijski učinak svoju osnovu imaju u ranijim klasifikacijama, pa tako ona interpersonalna uključuje altruizam i uljudnost (OCBI), a usmjerena na organizaciju savjesnost, sportsko ponašanje i građansku vrlinu (OCBO). Ono što razlikuje model Colemana i Bormana (2000) od ostalih jest dimenzija savjesnosti u obavljanju zadatka/posla, koja se ne čini kao dio ponašanja koje nadilazi radnu ulogu te zbog toga ranije gotovo da nije ni ulazila u sferu odgovornog organizacijskog ponašanja. Razlog tomu je vjerojatno činjenica da se na njega gledalo kao na ponašanje nametnuto radnom ulogom - cilj svakog zaposlenika jest da izvrši zadatak/posao koji mu je zadan (Maarleveld, 2009). Međutim iz same definicije savjesnosti u obavljanju zadatka/posla jasno je kako to nije točno. Ta dimenzija obuhvaća ustrajnost i

savjesnost u obavljanju zadatka, volontiranje, ulaganje dodatnih napora te dodatni angažman u pomoći drugima da izvrše svoj dio zadatka te razvoj znanja i vještina u svoje slobodno vrijeme u svrhu povećanja osobne produktivnosti te osobne promocije, ali i promocije organizacije (Krapić i sur., 2011; Mirković, 2012). Jedan od razloga zašto organizacije ulažu u svoje zaposlenike i njihove karijere jest i taj što zaposlenici koji ulažu dodatne napore i posvećeni su svome poslu i karijerama posredno unaprjeđuju organizaciju (Maarleveld, 2009).

Prediktori odgovornog organizacijskog ponašanja dijele se u četiri skupine: karakteristike zaposlenika (njegovi stavovi i osobine ličnosti), karakteristike zadatka, karakteristike organizacije i ponašanja nadređenih (Podsakoff, MacKenzie i sur., 2000; prema Maarleveld, 2009). Od najvećeg značaja za ovo istraživanje je povezanost odgovornog organizacijskog ponašanja i organizacijske pravednosti kao jedne od karakteristika organizacije. Općenito se može reći kako su percepcije organizacijske pravednosti pozitivno povezane s odgovornim organizacijskim ponašanjem (Moorman, 1991; Jahangir, Akbar, Haq, 2004). Iako su nalazi o povezanosti pojedinih vrsta organizacijske pravednosti s dimenzijama odgovornog organizacijskog ponašanja nejednoznačni, može se reći kako su distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost pozitivno povezane s dimenzijama odgovornog organizacijskog ponašanja (Moorman, 1991). Prema Organu (1988b, 1990; prema Moorman, 1991) dva su razloga zbog kojih percepcije organizacijske pravednosti predviđaju odgovorno organizacijsko ponašanje. Prvi razlog ima uporište u Adamsovoj teoriji pravednosti (1963; prema Moorman, 1991), pa tako ako osoba percipira (ne)pravednost ishoda u organizaciji to se posljedično odražava na pojavu odgovornog organizacijskog ponašanja. Ako pojedinac percipira kako se prema njemu organizacija odnosi pravedno, tada će on pokazivati više poželjnih ponašanja, kako bi održao stanje ravnoteže (Penezić i sur., 2013). Tako se pravednost može definirati kao „*ulog*“ čija će percepcija definirati pojavu „*ishoda*“- odgovornog organizacijskog ponašanja. Drugi razlog svoju osnovu ima u teoriji socijalne razmjene (Blau, 1964; prema Moorman, 1991) koja predstavlja ključni mehanizam za povezanost stavova i ponašanja/izvedbe. Ukoliko zaposlenik definira svoj odnos s organizacijom kao odnos socijalne razmjene, uslijed percepcije organizacijske pravednosti i pravednog tretmana on doživljava odgovorno organizacijsko ponašanje kao nešto što duguje organizaciji te će se ponašati u skladu s tim (Organ, 1988b; Moorman, 1991; Kamdar i sur., 2006; prema Penezić i sur., 2013). Prema nekim autorima, distributivna pravednost pokazala se najboljim prediktorom ukupnog odgovornog organizacijskog ponašanja i njegovih dimenzija (Ince i Gül, 2011; Cohen-Charash i Spector, 2001). Prema istraživanju Ince i Güla (2011) jedino je distributivna pravednost bila u vezi s većinom dimenzija odgovornog organizacijskog ponašanja (osim dimenzije altruizma). Drugi

autori navode proceduralnu pravednost kao najbolji prediktor odgovornog organizacijskog ponašanja. Lind i Barley (1991; prema Zhang, Lee i Zou, 2010) navode kako se veza proceduralne pravednosti i odgovornog organizacijskog ponašanja može objasniti modelom grupnih vrijednosti te kako upravo proceduralna pravednost najbolje objašnjava odgovorno organizacijsko ponašanje. Ono što se pokazalo dosljednim u gotovo svim istraživanjima jest pozitivna povezanost proceduralne pravednosti s dimenzijama odgovornog organizacijskog ponašanja usmjerenima na organizaciju – OCBO ili organizacijski učinak (Cohen-Charash i Spector, 2001; Zhang i sur., 2010). Proceduralna se pravednost pokazala pozitivnim prediktorom OCBO-a, ali ne i OCBI-a. Novija istraživanja pokazuju kako je interakcijska pravednost bolji prediktor odgovornog organizacijskog ponašanja od distributivne i proceduralne (Parhizkari, Nikbakhsh i Saboonchi, 2010), osobito onih dimenzija koje su usmjerene na pojedinca – OCBI ili interpersonalni učinak (Cohen-Charash i Spector, 2001; Wan, 2011).

### *1.3. Organizacijska pravednost i odgovorno organizacijsko ponašanje s obzirom na demografska obilježja*

Predmet interesa ovog istraživanja jesu i razlike u percepciji organizacijske pravednosti i odgovornog organizacijskog ponašanja s obzirom na različita demografska obilježja zaposlenika - *radni staž, stupanj obrazovanja i hijerarhijski položaj u organizaciji*. Istraživanje Manzari Tavakolija (2013; prema Bahrami, Gazar, Montazeralfaraj, Tafti, 2013) pokazuje kako nema povezanosti između duljine radnog staža zaposlenika i percepcija organizacijske pravednosti, dok nalazi drugih istraživanja upućuju na postojanje takve veze, u smjeru da zaposlenici s duljim radnim stažom imaju pozitivnije percepcije organizacijske pravednosti (Lerner, 1970; Leventhal, Karuza, Fry, 1980; prema Beugre, 1998). Nadalje, pokazalo se i kako stupanj obrazovanja nije povezan s percepcijama pravednosti (Yaghoubi, 2011; Molaeifar i sur., 2012; Manzari Tavakoli i sur., 2013; prema Bahrami i sur., 2013). Ipak, hijerarhijski položaj zaposlenika u organizaciji povezan je s percepcijama organizacijske pravednosti, na način da zaposlenici na hijerarhijski višim položajima imaju pozitivnije percepcije organizacijske pravednosti u usporedbi sa zaposlenicima na nižim položajima (Erdogan i sur., 2001; prema Jahangir i sur., 2005; Staw, 1981; Lansberg, 1984; prema Beugre, 1998). Postoji povezanost između radnog staža, stupnja obrazovanja i pozicije u organizaciji i odgovornog organizacijskog ponašanja. Tako zaposlenici s duljim radnim stažom (Hafidz i sur., 2012; Feldman i Ng, 2010; prema Delle i Kumassey, 2013), višim stupnjem obrazovanja (Feldman i Ng, 2009) i koji su na hijerarhijski višim pozicijama u organizaciji (Mahnaz, Mehdi, Jafar, Abbolghasem, 2013, Saepung i Siengthai, 2011) pokazuju značajno više odgovornog organizacijskog ponašanja od onih zaposlenika s kraćim radnim stažom, nižim stupnjem obrazovanja i hijerarhijski nižim pozicijama u organizaciji.

## 2. Cilj, problemi i hipoteze

### *Cilj*

Ispitati odnos organizacijske pravednosti i odgovornog organizacijskog ponašanja.

### *Problemi*

1. Utvrditi stupanj povezanosti i doprinos pojedinih dimenzija organizacijske pravednosti (distributivna, proceduralna i interakcijska) dimenzijama odgovornog organizacijskog ponašanja (interpersonalni učinak, organizacijski učinak i savjesnost u obavljanju posla/zadataka) i ukupnom odgovornom organizacijskom ponašanju.
2. Utvrditi postoje li razlike u percepciji organizacijske pravednosti i odgovornom organizacijskom ponašanju s obzirom na demografska obilježja zaposlenika (radni staž, stupanj obrazovanja i hijerarhijski položaj u organizaciji).

### *Hipoteze*

H1 (a): Postoji pozitivna povezanost svih dimenzija organizacijske pravednosti i pojedinih dimenzija odgovornog organizacijskog ponašanja te ukupnog odgovornog organizacijskog ponašanja.

H1 (b): Interakcijska pravednost bolji je prediktor interpersonalnog učinka od distributivne i proceduralne pravednosti.

H1 (c): Proceduralna pravednost bolji je prediktor organizacijskog učinka od distributivne i interakcijske pravednosti.

H1 (d): Proceduralna pravednost bolji je prediktor savjesnosti u obavljanju posla/zadataka od distributivne i interakcijske pravednosti.

H1 (e) : Proceduralna i interakcijska pravednost će u najvećoj mjeri doprinositi objašnjenju ukupnog odgovornog organizacijskog ponašanja.

H2 (a): Ne postoji razlika u percepcijama organizacijske pravednosti s obzirom na stupanj obrazovanja i radni staž zaposlenika u organizaciji.

H2 (b): Zaposlenici na hijerarhijski višim položajima imat će pozitivnije percepcije organizacijske pravednosti u usporedbi sa zaposlenicima na hijerarhijski nižim položajima.

H2 (c): Zaposlenici na hijerarhijski višim položajima u organizaciji, oni s duljim radnim stažom te zaposlenici s višim stupnjem obrazovanja pokazivat će značajno više odgovornog organizacijskog ponašanja.

### 3. Metodologija

#### 3.1. Sudionici

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 673 sudionika, zaposlenika različitih tvrtki i ustanova privatnog i javnog sektora s područja Republike Hrvatske, točnije grada Osijeka, Našica, Rijeke, Pule, Valpova i Donjeg Miholjca. U istraživanje su bile uključene one tvrtke i ustanove koje imaju hijerarhijsku strukturu, te su njihovi zaposlenici različite dobi, spola, duljine radnog staža (u trenutnoj organizaciji) te hijerarhijskog položaja u organizaciji. Ukupno je bilo 282 (42%) zaposlenika muškog i 391 (58%) ženskog spola, od čega u dobi do 30 godina njih 9,2%, od 30 do 40 godina 28,1% zaposlenika, 33,3% zaposlenika u dobi od 40 do 50 godina te 29,4% zaposlenika starijih od 50 godina. Zaposlenika s radnim stažem kraćim od 2 godine bilo je 5,8%, od 2 do 5 godina 7,7%, od 5 do 10 godina 22,1%, od 10 do 20 godina 25,7% te s radnim stažom duljim od 20 godina, njih 38,6%. S obzirom na stupanj obrazovanja najviše je zaposlenika sa završenom srednjom školom, njih 44,7%, zatim sa visokom školom i više, njih 34,2%, 15,5% sudionika imaju završenu višu školu, 4,2% trogodišnju srednju školu, a njih 1,3% dvije godine srednje škole ili manje. Vezano za hijerarhijski položaj u organizaciji najviše je izvršioaca, njih 47,4%, zatim samostalnog stručnog kadra 33,4%, operativnih rukovoditelja 10,8%, te viših i srednjih rukovoditelja 7,9%. U istraživanje nisu bili uključeni rukovoditelji na najvišoj hijerarhijskoj razini, zbog sadržaja samih upitnika, te zaposlenici čiji je radni staž u trenutnoj organizaciji kraći od šest mjeseci.

#### 3.2. Instrumenti

U istraživanju su se koristili sljedeći instrumenti:

*Upitnik percepcije organizacijske pravednosti* (Jakopec i Sušan, u tisku) se sastoji od 15 tvrdnji podijeljenih u tri subskele, u svrhu mjerenja tri dimenzije organizacijske pravednosti: distributivne (5), proceduralne (5) i interakcijske (5 čestica). Na tvrdnje se odgovara na skali Likertova tipa s pet stupnjeva: od 1- *uopće se ne slažem* do 5 - *u potpunosti se slažem*. Kompozitni rezultat izračunat je kao zbroj procjena svih tvrdnji pojedine subskele. Viši rezultati ukazuju na višu razinu percipirane organizacijske pravednosti za svaku od tri dimenzije pravednosti. Upitnikom se dobiva i ukupna mjera organizacijske pravednosti izražena kao zbroj procjena svih tvrdnji (15). Viši rezultati ukazuju na višu razinu percipirane ukupne organizacijske pravednosti. Koeficijent unutarne konzistencije (Cronbach Alpha) za skalu organizacijske pravednosti iznosi .94. za subskalu distributivne pravednosti .91, subskalu proceduralne pravednosti .84 te subskalu interakcijske pravednosti .88.

*Upitnik odgovornoga organizacijskog ponašanja* (prilagođen prema Coleman i Borman, 2000; Krapić, Pletikosić i Grabar, 2011) – mjeri ponašanja koja nisu eksplicitno određena pravilima i

postupcima organizacije, a pridonose boljoj produktivnosti same organizacije. Upitnik se sastoji od 27 čestica podijeljene u 3 subskele, a u svrhu mjerenja 3 dimenzije odgovornog organizacijskog ponašanja: interpersonalni učinak, organizacijski učinak, savjesnost u obavljanju posla/zadataka. Tvrdnje su procjenjivane na skali Likertova tipa od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem*. Kompozitni rezultat izračunat je kao zbroj procjena svih tvrdnji pojedine subskele. Viši rezultati ukazuju na višu razinu izraženosti svake od tri dimenzije odgovornog organizacijskog ponašanja. Upitnikom se dobiva i ukupna mjera odgovornog organizacijskog ponašanja izražena kao zbroj procjena svih tvrdnji (27). Viši rezultati ukazuju na višu razinu ukupnog odgovornog organizacijskog ponašanja. Koeficijent unutarnje konzistencije (Cronbach Alpha) iz ranijih istraživanja za skalu interpersonalnog učinka iznosi .80, organizacijskog učinka .85, a savjesnosti u obavljanju posla/zadataka .75. Cronbach Alpha cijelog upitnika odgovornog organizacijskog ponašanja iznosi .92 (Krapić, Pletikosić, Grabar, 2011), dok druga istraživanja navode i višu pouzdanost, od .94 do .95 (Coole, 2003). U ovom istraživanju Cronbach Alpha iznosi .91 za skalu odgovornog organizacijskog ponašanja, .80 za subskalu interpersonalnog učinka, .82 za subskalu organizacijskog učinka i .75 za subskalu savjesnosti u obavljanju posla/zadataka.

### 3.3. *Postupak*

Istraživanje je provodilo šestoro studenata psihologije, troje za Filozofskog fakulteta u Rijeci, a troje sa Filozofskog fakulteta u Osijeku. Istraživanje je odobrio rukovoditelj tvrtke ili ustanove, pismenim putem kao odgovor na zamolbu poslanu od strane Fakulteta. Nakon odobrenja istraživanja, studenti su dogovarali termine istraživanja sa samim rukovoditeljima. Istraživanje je provedeno u prostorijama tvrtki čiji su zaposlenici bili sudionici ovog istraživanja. Provođeno je grupno, uz prisutnost istraživača za vrijeme ispunjavanja upitnika. Prije ispunjavanja upitnika, sudionicima je pročitana uputa, način ispunjavanja upitnika, objašnjena svrha i cilj istraživanja te im je rečeno kako istraživanje dobrovoljno te da mogu odustati u bilo kojem trenutku. Također rečeno im je kako su svi podaci anonimni te će biti korišteni isključivo u svrhu istraživanja. Ispunjavanje upitnika trajalo je oko 30 minuta pri čemu je istraživač bio stalno prisutan kako bi onemogućio dogovor među sudionicima, te im odgovorio na pitanja i razjasnio eventualne nejasnoće.

## 4. **Rezultati**

### 4.1. *Testiranje preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka*

Prije obrade rezultata provjerena je normalnost distribucije rezultata varijabli korištenih u istraživanju Kolmogorov-Smirnovljevim testom. Kolmogorov-Smirnovljev test pokazao se

statistički značajnim, što znači da sve distribucije rezultata odstupaju od normalne na subskalama distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti kao i subskalama odgovornog organizacijskog ponašanja: interpersonalni učinak, organizacijski učinak i savjesnost u obavljanju posla/zadataka. Ipak, prema nekim autorima (Howell, 2010), korišteni je test prestrog jer kod velikih uzoraka odbacuju hipotezu o normalnosti distribucije, iako su odstupanja minimalna, te je bolje, pri zaključivanju o normalnosti distribucija rezultata, voditi se vrijednostima indeksa spljoštenosti i asimetričnosti te vizualnom inspekcijom histograma distribucija, osobito ako se radi o velikom uzorku, tj.  $N > 200$  (Field, 2009). Utvrđeno je kako se indeksi asimetričnosti svih varijabli kreću u rasponu od -0,453 do 0,99, a indeksi spljoštenosti od -0,685 do 0,593, što je u granicama prihvatljivog ako se uzme u obzir da je prihvatljiva gornja granica za indeks spljoštenosti 8, a za indeks asimetričnosti 3 (Kline, 2005). Nadalje, izračunate z-vrijednosti indeksa asimetričnosti i spljoštenosti su bliske nuli što je očekivano za normalnu distribuciju. Vizualnom inspekcijom histograma vidljivo je kako distribucije imaju manja odstupanja, ali imaju tendenciju normalne distribucije. Provjerena je i homogenost varijanci kao jedan od preduvjeta za korištenje parametrijskih postupaka i to Levenovim testom u sklopu jednosmjerne analize varijance, koji je potvrdio homogenost varijanci. Iz tog razloga, te uzevši u obzir veličinu uzorka ( $N=673$ ) za obradu rezultata bit će korišteni parametrijski postupci.

#### 4.2. *Deskriptivna statistika*

Nakon provjere normalnosti distribucija provedena je provjera deskriptivnih, te indikatora pouzdanosti korištenih upitnika i njihovih subskala. U Tablici 1. nalaze se Cronbach alfa koeficijenti pouzdanosti te deskriptivna statistika varijabli korištenih u istraživanju.

Kao što je vidljivo iz Tablice 1. sudionici iskazuju kako doživljavaju najviše proceduralne pravednosti ( $M=15,43$ ,  $SD=4,14$ ), a najmanje distributivne ( $M=13,72$ ,  $SD=5,001$ ), na temelju prosječnih vrijednosti. Nadalje, organizacijski odgovorna ponašanja najviše usmjeravaju organizaciji ( $M=46,82$ ,  $SD=6,23$ ), a najmanje obavljanju zadatka/posla ( $M=27,38$ ,  $SD=4,02$ ). Kline (1999; prema Field, 2009) navodi kako se donja granica za zadovoljavajuć koeficijent unutarnje konzistencije može uzeti 0.7. Iz Tablice 1. može se vidjeti kako su svi koeficijenti unutarnje konzistencije zadovoljavajući.



Tablica 1. Prosječne vrijednosti, standardne devijacije, minimalne i maksimalne vrijednosti te koeficijenti unutarnje konzistencije svih varijabli mjerenih u istraživanju.

Varijabla	N	M	SD	Min.	Max.	$\alpha$
<b>Percepcija organizacijske pravednosti</b>						
Distributivna pravednost	659	13,72	5,01	5	25	,91
Proceduralna pravednost	666	15,43	4,14	5	25	,84
Interakcijska pravednost	655	15,30	4,49	5	25	,88
Ukupna organizacijska pravednost	637	44,42	12,44	15	75	,94
<b>Odgovorno organizacijsko ponašanje</b>						
Interpersonalni učinak	651	31,38	4,61	9	40	,80
Organizacijski učinak	644	46,82	6,23	23	60	,82
Savjesnost u obavljanju zadatka/posla	659	27,38	4,02	9	35	,75
Ukupno odgovorno organizacijsko ponašanje	617	105,87	13,33	56	135	,91

#### 4.3. Povezanost i doprinos pojedinih dimenzija organizacijske pravednosti dimenzijama odgovornog organizacijskog ponašanja

U okviru prvog problema provjerene su korelacije pojedinih dimenzija organizacijske pravednosti i dimenzija odgovornog organizacijskog ponašanja kao i ukupnog odgovornog organizacijskog ponašanja (Tablica 2). Na temelju Tablice 2. vidljivo je kako su sve dimenzije organizacijske pravednosti, uključivo i ukupna mjera organizacijske pravednosti, značajno pozitivno povezane s pojedinim dimenzijama i ukupnim odgovornim organizacijskim ponašanjem, čime je potvrđena *Hipoteza 1a*. Vrijednosti korelacija kreću se od niskih do srednjih vrijednosti.

Nadalje, kako bi se utvrdio doprinos dimenzija organizacijske pravednosti dimenzijama odgovornog organizacijskog ponašanja, proveden je niz regresijskih analiza (Tablica 3). Regresijskim je analizama provjereno koje dimenzije organizacijske pravednosti najbolje predviđaju pojedine dimenzije i ukupno odgovorno organizacijsko ponašanje. Iz Tablice 3. vidljivo je kako nijedna dimenzija organizacijske pravednosti nije samostalan prediktor dimenzija odgovornog organizacijskog ponašanja niti ukupne mjere odgovornog organizacijskog ponašanja, što ne iznenađuje s obzirom na visoke interkorelacije prediktora.

Tablica 2. Interkorelacije svih mjerenih varijabli u istraživanju.

	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Organizacijska pravednost</b>								
1.Distributivna pravednost	-	,69**	,75**	,89**	,10*	,19**	,19**	,18**
2.Proceduralna pravednost	,69**	-	,84**	,91**	,20**	,31**	,30**	,29**
3.Interakcijska pravednost	,75**	,84**	-	,94**	,11**	,24**	,24**	,22**
4.Ukupna organizacijska pravednost	,89**	,91**	,94**	-	,15**	,28**	,27**	,25**
<b>Odgovorno organizacijsko ponašanje</b>								
5.Interpersonalni učinak	,10*	,19**	,19**	,18**	-	,72**	,69**	,88**
6.Organizacijski učinak	,20**	,31**	,30**	,29**	,72**	-	,72**	,93**
7.Savjesnost u obavljanju posla/zadatka	,11**	,24**	,24**	,22**	,69**	,72**	-	,87**
8.Ukupno odgovorno organizacijsko ponašanje	,15**	,28**	,27**	,25**	,88**	,93**	,87**	-

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Tablica 3. Rezultati regresijskih analiza s dimenzijama organizacijske pravednosti kao prediktorima različitih dimenzija odgovornog organizacijskog ponašanja i ukupnog odgovornog organizacijskog ponašanja.

Zavisna varijabla	Nezavisna varijabla	B	$\beta$	t
Interpersonalni učinak	Distributivna pravednost	-,115	-,126	-2,124*
	Proceduralna pravednost	,136	,122	1,691
	Interakcijska pravednost	,189	,184	2,327*
* $p < .05$ ; $R = ,216$ ; $R^2 = ,047$				
Organizacijski učinak	Distributivna pravednost	-,122	,072	-1,701
	Proceduralna pravednost	,322	,106	3,039*
	Interakcijska pravednost	,277	,107	2,587*
* $p < .05$ ; $R = ,329$ ; $R^2 = ,108$				
Savjesnost u obavljanju zadatka/posla	Distributivna pravednost	-,146	-,182	-3,152*
	Proceduralna pravednost	,159	,164	2,325*
	Interakcijska pravednost	,213	,238	3,077*
* $p < .05$ ; $R = ,277$ ; $R^2 = ,077$				
Ukupno odgovorno organizacijsko ponašanje	Distributivna pravednost	-,399	-,150	-2,534*
	Proceduralna pravednost	,648	,201	2,790*
	Interakcijska pravednost	,639	,215	2,722*
* $p < .05$ ; $R = ,304$ ; $R^2 = ,093$				

LEGENDA: B- nestandardizirani koeficijent u multiploj regresiji,  $\beta$ - standardizirani koeficijent u multiploj regresiji, t- vrijednost t-testa

Rezultati regresijske analize ( $R=,216$ ;  $R^2=,047$ ;  $F(3, 631)=10,306$ ;  $p<,01$ ) pokazali su kako dimenzije organizacijske pravednosti objašnjavaju samo 5% varijance *interpersonalnog učinka*, pri čemu se interakcijska pravednost pokazala jedinim značajnim pozitivnim prediktorom ( $\beta=,184$ ;  $p<,05$ ), čime je potvrđena *Hipoteza 1b*, dok se distributivna pravednost pokazala značajnim negativnim prediktorom ( $\beta=-,126$ ;  $p<,05$ ).

Nadalje, iz Tablice 3. vidljivo je kako dimenzije organizacijske pravednosti objašnjavaju 11% varijance *organizacijskog učinka* ( $R=,329$ ;  $R^2=,108$ ;  $F(3, 625)=25,228$ ;  $p<,01$ ), pri čemu su se proceduralna ( $\beta=,106$ ;  $p<,05$ ) i interakcijska pravednost ( $\beta=,107$ ;  $p<,05$ ) pokazale značajnim pozitivnim prediktorima, što samo djelomično ide u prilog *Hipotezi 1c*.

Dimenzije organizacijske pravednosti objašnjavaju 8% varijance *savjesnosti u obavljanju zadatka/posla* ( $R=,277$ ;  $R^2=,077$ ;  $F(3, 638)=17,669$ ;  $p<,01$ ), pri čemu su sve tri dimenzije pravednosti značajni prediktori savjesnosti u obavljanju zadatka/posla, s tim da je distributivna pravednost značajan negativan prediktor ( $\beta=-,182$ ;  $p<,05$ ), a interakcijska najbolji pozitivni prediktor ( $\beta=,238$ ;  $p<,05$ ), čime nije potvrđena *Hipoteza 1d*, budući je očekivano kako će proceduralna pravednost ( $\beta=,164$ ,  $p<,05$ ) biti najbolji prediktor savjesnosti u obavljanju zadatka/posla.

Konačno, utvrđeno je kako dimenzije organizacijske pravednosti objašnjavaju 9,3% varijance *ukupnog odgovornog organizacijskog ponašanja* ( $R=,304$ ;  $R^2=,093$ ;  $F(3, 600)=20,424$ ;  $p<,01$ ). Distributivna pravednost pokazala je značajnim negativnim prediktorom ( $\beta=-,150$ ;  $p<,05$ ), a proceduralna ( $\beta=,201$ ;  $p<,05$ ) i interakcijska ( $\beta=,215$ ;  $p<,05$ ) značajnim pozitivnim prediktorima, čime je potvrđena *Hipoteza 1e*.

Objašnjenje distributivne pravednosti kao značajnog negativnog prediktora interpersonalnog učinka, savjesnosti u obavljanju zadatka/posla i ukupnog odgovornog organizacijskog ponašanja može se pronaći u pojavi supresor efekta. Supresor varijabla je ona varijabla koja uključivanjem u regresijsku analiza dobiva negativan predznak, ali zbog korelacije s drugim prediktorom povećava količinu objašnjene varijance kriterija, i to onog nevalidnog dijela varijance. Iako se klasičnim supresor efektom naziva situacija kada supresor varijabla nije u korelaciji s kriterijem, slučaj kada ipak postoji pozitivna korelacija naziva se negativnom supresijom (Lubin, 1957; Darlington, 1968; Conger, 1974; prema Pandey i Elliot, 2010; Maassen i Bakker, 2001). Za provjeru, u regresijskoj analizi, isključena je varijabla distributivne pravednosti te se pokazalo kako se smanjuje količina objašnjene varijance kriterija uz kontrolu navedene potencijalne supresor varijable. Ipak, ponekad je teško odrediti na koju je to varijablu vršen supresijski utjecaj zbog čega se u mnogim istraživanjima navodi samo da je otkriven. Budući da varijabla supresor vrši supresijski utjecaj na onu varijablu kojoj povećava  $\beta$

koeficijent, a u dodatnim analizama povećava ga i proceduralnoj i interakcijskoj pravednosti, može se pretpostaviti kako je riječ o varijabli distributivne pravednosti (Maassen i Bakker, 2001).

#### 4.4. Razlika u percepciji organizacijske pravednosti i odgovornom organizacijskom ponašanju s obzirom na demografske karakteristike sudionika

Kako bi se provjerilo postoji li razlika u percepciji organizacijske pravednosti i odgovornom organizacijskom ponašanju s obzirom na demografska obilježja sudionika, konkretno, radni staž, stupanj obrazovanja i hijerarhijski položaj u organizaciji, proveden je niz jednosmjernih analiza varijance uz Bonferronijev post-hoc test.

Tablica 4. Razlike u percepciji organizacijske pravednosti s obzirom na staž, stupanj obrazovanja i hijerarhijski položaj sudionika u organizaciji dobivene provedbom jednosmjernih analiza varijance.

	Radni staž u organizaciji					Stupanj obrazovanja					Hijerarhijski položaj			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Distributivna pravednost	N 37	51	147	172	252	9	27	292	101	229	52	72	221	311
	F= 1,687; df= 658; p= ,151; $\eta^2=,010$					F= 1,283; df= 657; p= ,275; $\eta^2=,008$					F= 7,322**; df= 655; p=,000; $\eta^2=,033$ <i>I&gt;2*</i> ; <i>I&gt;3**</i> ; <i>I&gt;4**</i>			
Proceduralna pravednost	N 38	52	148	173	255	9	28	296	103	229	53	73	222	315
	F=3,822; df= 665; p=,004; $\eta^2= ,023$ <i>I&gt;5*</i>					F=1,340; df=664; p=,253; $\eta^2=,008$					F=3,284*; df=662; p=,02; $\eta^2=,015$ <i>I&gt;2*</i> ; <i>I&gt;4*</i>			
Interakcijska pravednost	N 38	50	144	171	252	8	27	289	103	227	52	71	221	308
	F=4,649; df=654; p=,001; $\eta^2=,028$ <i>I&gt;4*</i> ; <i>I&gt;5*</i>					F=0,651; df=653; p=,627; $\eta^2=,004$					F=3,276; df=651; p=,021; $\eta^2=,015$ <i>I&gt;3*</i> ; <i>I&gt;4*</i>			
Ukupna organizacijska pravednost	N 35	49	141	170	242	8	26	278	99	225	51	70	216	297
	F=3,075; df=636; p=,016; $\eta^2=,019$					F=1,141; df=635; p=,336; $\eta^2=,007$					F=5,436; df=633; p=,001; $\eta^2=,025$ <i>I&gt;2*</i> ; <i>I&gt;3**</i> ; <i>I&gt;4**</i>			

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

#### LEGENDA:

##### RADNI STAŽ:

- 1) <2 godine
- 2) 2-5 godina
- 3) 5-10 godina
- 4) 10-20 godina
- 5) >20 godina

##### STUPANJ OBRAZOVANJA:

- 1) 2 godine srednje škole ili manje
- 2) trogodišnja srednja škola
- 3) srednja škola
- 4) viša škola
- 5) visoka i više

##### HIJERARHIJSKI POLOŽAJ:

- 1) viši i srednji rukovoditelji
- 2) operativni rukovoditelji
- 3) samostalni stručni kadrovi
- 4) izvršioi

Opravdanje za korišteni postupak proizlazi iz, osim pretpostavke o normalnosti distribucija i veličine uzorka, testiranja homogenosti varijance Levenovim testom koji se pokazao neznačajnim za distributivnu pravednost ( $F_{\text{radni staž}}(4,654)=0,293, p>,05$ ;  $F_{\text{stupanj obrazovanja}}(4,653)=1,225, p>,05$ ;  $F_{\text{hijerarhijski položaj}}(3,652)=1,241, p>,05$ ), proceduralnu pravednost ( $F_{\text{radni staž}}(4,661)=0,572, p>,05$ ;  $F_{\text{stupanj obrazovanja}}(4,660)=1,352, p>,05$ ;  $F_{\text{hijerarhijski položaj}}(3,659)=0,301, p>,05$ ), interakcijsku pravednost ( $F_{\text{radni staž}}(4,650)=0,832, p>,05$ ;  $F_{\text{stupanj obrazovanja}}(4,649)=0,641, p>,05$ ;  $F_{\text{hijerarhijski položaj}}(3,648)=1,271, p>,05$ ) i ukupnu organizacijsku pravednost ( $F_{\text{radni staž}}(4,632)=0,655, p>,05$ ;  $F_{\text{stupanj obrazovanja}}(4,631)=0,985, p>,05$ ;  $F_{\text{hijerarhijski položaj}}(3,630)=1,881, p>,05$ ).

Nakon provedene jednosmjerne analize varijance, iz rezultata u Tablici 4., može se vidjeti kako postoji razlika u percepciji *distributivne* pravednosti s obzirom na *hijerarhijski položaj* zaposlenika u organizaciji ( $F(4,651)=7,322; p<,01$ ) uz veličinu efekta od 3,3% ( $\eta^2=,033$ ). Post-hoc testom (Bonferroni), utvrđeno je kako viši i srednji rukovoditelji imaju statistički značajno višu percepciju distributivne pravednosti u odnosu na zaposlenike na nižim hijerarhijskim razinama- operativni rukovoditelji, samostalni stručni kadrovi i izvršioeci.

Postoji razlika i u percepciji proceduralne pravednosti s obzirom na *radni staž* ( $F(4,661)=3,822; p<,05$ ) uz veličinu efekta od 2,3% ( $\eta^2=,023$ ) i *hijerarhijski položaj zaposlenika* u organizaciji ( $F(4,658)=3,284; p<,05$ ) uz veličinu efekta 1,5% ( $\eta^2=,015$ ). Post-hoc testom utvrđeno je kako zaposlenici zaposleni u organizaciji do 2 godine percipiraju proceduralnu pravednost statistički značajno višom u odnosu na zaposlenike sa radnim stažem duljim od 20 godina. Zaposlenici na položajima viših i srednjih rukovoditelja percipiraju proceduralnu pravednost statistički značajno višom u odnosu na operativne rukovoditelje i izvršioce.

Nadalje, provedena analiza pokazala je kako u percepciji *interakcijske* pravednosti postoji statistički značajna razlika s obzirom na *radni staž* ( $F(4,650)=4,649, p<,01$ ) uz veličinu efekta od 2,8% ( $\eta^2=,028$ ) te *hijerarhijski položaj* u organizaciji ( $F(4,647)=3,276, p<,01$ ) uz veličinu efekta 1,5% ( $\eta^2=,015$ ). Post-hoc analiza (Bonferroni) je pokazala kako zaposlenici s radnim stažem kraćim od 2 godine imaju statistički značajno višu percepciju interakcijske pravednosti u odnosu na zaposlenike s radnim stažem od 10 do 20 te više od 20 godina. Viši i srednji rukovoditelji imaju statistički značajno višu percepciju interakcijske pravednosti u organizaciji nego li zaposlenici na pozicijama samostalnih stručnih kadrova i izvršioeca.

Konačno, statistički značajna razlika u percepciji *ukupne organizacijske pravednosti* postoji samo s obzirom na *hijerarhijski položaj* zaposlenika u organizaciji ( $F(4,629)=5,436, p<,01$ ) uz veličinu efekta od 2,5% ( $\eta^2=,025$ ). Post-hoc testom (Bonferroni) dobiveno je kako viši

i srednji rukovoditelji percipiraju organizacijsku pravednost statistički značajno višom u odnosu na operativne rukovoditelje, samostalne stručne kadrove i izvršioce.

Očekivano, ne postoji statistički značajna razlika u percepcijama pojedinih dimenzija, kao ni ukupne organizacijske pravednosti s obzirom na *stupanj obrazovanja* zaposlenika. Dakle, *Hipoteza 2b* je u potpunosti potvrđena, dok je *Hipoteza 2a* samo djelomično potvrđena.

Kako bi se utvrdilo postoje li razlike u pojedinim dimenzijama i ukupnom odgovornom organizacijskom ponašanju s obzirom na radni staž, stupanj obrazovanja i hijerarhijski položaj zaposlenika u organizaciji proveden je niz jednosmjernih analiza varijance.

Tablica 5. Razlike u odgovornom organizacijskom ponašanju s obzirom na duljinu radnog staža, stupanj obrazovanja i hijerarhijski položaj zaposlenika u organizaciji dobivene provedbom jednosmjernih analiza varijance.

	Radni staž u organizaciji					Stupanj obrazovanja					Hijerarhijski položaj			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Interpersonalni učinak	N 38	51	147	171	244	8	27	287	103	225	53	70	220	306
	F=0,340; df=650; p=,851; η²=,002					F=5,057; df=649; p=,001; η²=,030 3<5**					F=10,199; df=648; p=,000; η²=,045 1>4**; 2>4**; 3>4**			
Organizacijski učinak	N 39	49	145	166	245	9	27	282	100	225	52	69	216	304
	F=2,005; df=643; p=,092; η²=,012					F=2,939; df=642; p=,020; η²=,018 3<5*					F=8,264; df=640; p=,000; η²=,037 1>4**; 2>4**; 3>4*			
Savjesnost u obavljanju zadatka/posla	N 39	48	146	172	254	9	25	295	102	227	53	71	221	311
	F=1,056; df=658; p=,377; η²=,006					F=4,636; df=657; p=,001; η²=,028 3<5**					F=4,324; df=655; p=,005; η²=,020			
Ukupno odgovorno organizacijsko ponašanje	N 38	44	141	164	230	8	23	269	98	218	52	64	211	288
	F=1,027; df=616; p=,393; η²=,007					F=5,537; df=615; p=,000; η²=,035 3<5**					F=7,541; df=614; p=,000; η²=,036 1>4**; 2>4*; 3>4**			

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

LEGENDA:

RADNI STAŽ:

- 1) <2 godine
- 2) 2-5 godina
- 3) 5-10 godina
- 4) 10-20 godina
- 5) >20 godina

STUPANJ OBRAZOVANJA:

- 1) 2 godine srednje škole ili manje
- 2) trogodišnja srednja škola
- 3) srednja škola
- 4) viša škola
- 5) visoka i više

HIJERARHIJSKI POLOŽAJ:

- 1) viši i srednji rukovoditelji
- 2) operativni rukovoditelji
- 3) samostalni stručni kadrovi
- 4) izvršioци

Levenov test homogenosti varijance pokazao se neznačajnim za interpersonalni učinak ( $F_{\text{radni staž}}(4,646)=1,012, p>,05$ ;  $F_{\text{stupanj obrazovanja}}(4,645)=2,085, p>,05$ ;  $F_{\text{hijerarhijski položaj}}(3,645)=1,367, p>,05$ ), organizacijski učinak ( $F_{\text{radni staž}}(4,639)=0,288, p>,05$ ;  $F_{\text{hijerarhijski položaj}}(3,637)=1,753, p>,05$ ), savjesnost u obavljanju zadatka/posla ( $F_{\text{radni staž}}(4,654)=0,936, p>,05$ ;  $F_{\text{stupanj obrazovanja}}(4,653)=1,226, p>,05$ ;  $F_{\text{hijerarhijski položaj}}(3,652)=0,214, p>,05$ ) i ukupno odgovorno organizacijsko ponašanje ( $F_{\text{radni staž}}(4,612)=0,756, p>,05$ ;  $F_{\text{stupanj obrazovanja}}(4,611)=1,782, p>,05$ ;  $F_{\text{hijerarhijski položaj}}(3,611)=0,315, p>,05$ ). Levenov test homogenosti varijance pokazao se značajnim za organizacijski učinak ( $F_{\text{stupanj obrazovanja}}(4,638)=1,352, p<,05$ ), no zbog veličine uzorka ( $N=673$ ) korišten je parametrijski postupak - jednosmjerna analiza varijance.

Statistički značajne razlike pronađene su u *interpersonalnom učinku* s obzirom na *stupanj obrazovanja* ( $F(4,645)=5,075; p<,01$ ) uz veličinu efekta od 3% ( $\eta^2=,030$ ) i *hijerarhijski položaj* u organizaciji ( $F(4,644)=10,199, p<,01$ ) uz veličinu efekta 4,5% ( $\eta^2=,045$ ). Bonferronijevim post-hoc testom utvrđeno je kako zaposlenici sa završenom visokom školom pokazuju statistički značajno viši interpersonalni učinak od osoba sa završenom srednjom školom. Zaposlenici na poziciji višeg i srednjeg rukovoditelja, operativnog rukovoditelja i samostalnog stručnog kadra pokazuju viši interpersonalni učinak u odnosu na izvršioce.

Sličan trend, po pitanju razlika, dobiven je i u *organizacijskom učinku* s obzirom na *stupanj obrazovanja* ( $F(4,638)=2,939; p<,01$ ) uz veličinu efekta od 1,8% ( $\eta^2=,018$ ) i *hijerarhijski položaj* u organizaciji ( $F(4,636)=8,264; p<,01$ ) uz veličinu efekta od 3,7% ( $\eta^2=,037$ ). Tako zaposlenici sa završenom srednjom školom pokazuju statistički manji organizacijski učinak u odnosu na zaposlenike sa završenom visokom školom i više. Zaposlenici na pozicijama izvršioaca također pokazuju statistički manji organizacijski učinak u odnosu na više i srednje i operativne rukovoditelje te samostalni stručni kadar.

Utvrđeno je kako se u *savjesnosti u obavljanju zadatka/posla* statistički značajno razlikuju zaposlenici s obzirom na *stupanj obrazovanja* ( $F(4,653)=4,636; p<,01$ ) uz veličinu učinka od 2,8% ( $\eta^2=,028$ ). Zaposlenici sa završenom visokom školom i više pokazuju više savjesnosti u obavljanju zadatka/posla u usporedbi sa zaposlenicima sa završenom srednjom školom.

Nadalje, vidljivo je kako postoje razlike u *ukupnom odgovornom organizacijskom ponašanju* s obzirom na *stupanj obrazovanja* ( $F(4,611)=5,537; p<,01$ ) uz veličinu efekta od 3,5% ( $\eta^2=,035$ ) i *hijerarhijski položaj* u organizaciji ( $F(4,610)=7,541; p<,01$ ) uz veličinu efekta od 3,6% ( $\eta^2=,036$ ). Post-hoc analizom Bonferronijevim testom utvrđeno je kako postoji statistički značajna razlika između zaposlenika sa završenom srednjom školom i onih koji su

završili visoku školu i više, u smjeru da zaposlenici koji imaju završenu visoku školu ili više iskazuju viši stupanj odgovornih organizacijskih ponašanja u odnosu na zaposlenike sa završenom srednjom školom.

Također, Bonfferonijevim post-hoc testom utvrđeno je kako viši, srednji i operativni rukovoditelji te samostalni stručni kadrovi iskazuju viši stupanj odgovornih organizacijskih ponašanja u odnosu na izvršioce.

Konačno, ne postoji razlika u pojedinim dimenzijama, niti u ukupnom odgovornom organizacijskom ponašanju s obzirom na *radni staž* zaposlenika u organizaciji.

Iz ovakvih rezultata može se zaključiti kako je *Hipoteza 2c* samo djelomično potvrđena.

## 5. Rasprava

Ovim se radom nastojao provjeriti odnos dimenzija organizacijske pravednosti i dimenzija odgovornog organizacijskog ponašanja.

Rezultati su pokazali kako su sve dimenzije organizacijske pravednosti statistički značajno pozitivno povezane sa svim dimenzijama odgovornog organizacijskog ponašanja kao i ukupnom mjerom odgovornog organizacijskog ponašanja, čime je potvrđena *Hipoteza 1a*. Takvi nalazi sukladni su rezultatima prijašnjih istraživanja (Moorman, 1991, Jahangir i sur., 2004; Penezić i sur., 2013), kao i meta-analize Cohen-Charasha i Spector (2001). Ukoliko rukovoditelji i organizacije žele zaposlenike koji će pokazivati pozitivna ponašanja izvan svoje radne uloge (usmjerena bilo na suradnike, organizaciju ili posao), trebali bi osigurati pozitivnu percepciju raspodjele ishoda, procedura koji dovode do ishoda te održavati pozitivne i konstruktivne interakcije sa svojim zaposlenicima.

Uz navedeno, nastojao se i provjeriti doprinos dimenzija organizacijske pravednosti pojedinim dimenzijama i ukupnom odgovornom organizacijskom ponašanju.

Rezultati provedene regresijske analize pokazali su kako je interakcijska pravednost najbolji prediktor interpersonalnog učinka, čime je potvrđena *Hipoteza 1b*. Navedeno je u skladu s rezultatima ranijih istraživanja (Giapa i sur., 2005; prema Wan, 2011; Colquitta i sur., 2001; prema Spitzmuller, Van Dyne i Ilies, 2008) koji pokazuju da je interakcijska pravednost najbolji prediktor interpersonalnog učinka, što uključuje altruizam, pomagačko ponašanje i uljudnost prema suradnicima. Ukoliko zaposlenik percipira kako se prema njemu u interakciji odnosi s poštovanjem, uvažavanjem i iskrenošću tada će on osjećati obavezu tako se odnositi i prema drugim članovima organizacije. Primjerice, rezultati istraživanja (Bies i Moag, 1986; prema Colquitt i sur., 2001) pokazuju da upravo interakcijska pravednost određuje stavove i ponašanja



zaposlenih prema nadređenima, ali i suradnicima. Stoga, percepcija interakcijske pravednosti dovodi do veće spremnosti zaposlenika da pomogne suradnicima, ponaša se altruističnije i uljudnije čak i kad sam neće imati formalne koristi od toga.

Iako se u ranijim istraživanjima (Colquitt i sur., 2001; Organ i Ryan, 1995; prema Spitzmuller i sur., 2008; Cohen-Charash i Spector, 2001; Zhang, i sur., 2010) pokazalo kako je proceduralna pravednost najbolji prediktor organizacijskog učinka, isti nalaz nije dobiven u ovom istraživanju čime je *Hipoteza 1c* samo djelomice potvrđena. Kao što je ranije spomenuto, istraživanje Biesa i Moaga (1986) pokazalo je kako percepcija proceduralne pravednosti bolje predviđa ishode usmjerene na organizaciju, pa je bilo i za očekivati kako će percepcija pravednosti procesa i procedura dovesti do većeg organizacijskog učinka tj. onog ponašanja zaposlenika koje uključuje aktivno sudjelovanje u aktivnostima koje promiču interese i ciljeve organizacije, branjenje politike organizacije, odnosno, sva ona ponašanja koja idu u prilog dobrobiti organizacije u cjelini, a izvan su propisanih zahtjeva organizacije. Iako je proceduralna pravednost značajan prediktor organizacijskog učinka, boljim prediktorom ipak se pokazala interakcijska pravednost (iako je razlika u predikciji između proceduralne i interakcijske pravednosti gotovo neznatna). Takav nalaz moguće je objasniti time kako je ljudima ipak važniji način na koji se ophodi prema njima, pa ukoliko se zaposlenike tretira s poštovanjem, uvažavajući njihovu dobrobit, oni će prema, teoriji socijalne razmjene, uzvratiti ponašanjem koje promiče interese i dobrobit organizacije. Moguće objašnjenje ovakvog rezultata leži i u tome da se dugo vremena proceduralnu i interakcijsku pravednost promatralo kao jedinstven koncept, tj. interakcijska pravednost predstavljala je socijalni aspekt proceduralne pravednosti te ih zaposlenici nisu bili u stanju razlikovati. Također, u objašnjenju nalaza važno je imati na umu i visoke interkorelacije proceduralne i interakcijske pravednosti dobivene u ovom istraživanju.

Rezultati ranijih istraživanja (Jin i Shu 2004; Konovsky i Pugh 1994; Konovsky i Organ, 1996; Nasurdin i Ramayah 2003; prema Nasurdin i Khuan, 2007) pokazuju kako je proceduralna pravednost najbolji prediktor savjesnosti u obavljanju posla/zadatka, što nije u skladu s nalazima dobivenim u ovom istraživanju, gdje se najboljim prediktorom pokazala interakcijska pravednost, čime *Hipoteza 1d* nije potvrđena. Moguće objašnjenje proizlazi iz toga da je zaposlenicima važniji način na koji ih organizacija i suradnici tretiraju nego li pravednost procedura. Također je moguće kako zaposlenici, zbog vrlo visoke povezanosti proceduralne i interakcijske pravednosti, ne razlikuju ove dvije vrste pravednosti. Nadalje, kako savjesnost u obavljanju zadatka/posla uključuje i elemente pomaganja suradnicima u obavljanju njihova posla, u svrhu promicanja organizacije, tj. elemente interpersonalnog i organizacijskog učinka, to može objasniti činjenicu da se i ovdje najboljim prediktorom pokazala interakcijska pravednost.

*Hipoteza 1e* potvrđena je jer se pokazalo kako i interakcijska pravednost i proceduralna pravednost u najvećoj mjeri doprinose objašnjenju ukupnog odgovornog organizacijskog ponašanja, s tim da je interakcijska pravednost nešto jači prediktor. Ranije studije (Farh, Podsakoff i Organ, 1990; Moorman, 1991; Moorman i Niehoff, 1993; Tansky, 1993; prema Wan, 2011) pokazivale su snažnu vezu proceduralne pravednosti i odgovornog organizacijskog ponašanja. Ukoliko zaposlenici percipiraju procedure pravednima, te ukoliko se organizacija pobrine da one budu transparentne zaposlenicima ili ih uključe u procese donošenja organizacijskih odluka, komunicirajući tako zaposlenicima da su cijenjeni u organizaciji, to će, prema modelu grupnih vrijednosti posljedično dovesti do pojave odgovornog organizacijskog ponašanja (Lind i Earley, 1991; prema Moorman, Blakely i Niehoff, 1998). Ipak, nešto jačim prediktorom ukupnog odgovornog organizacijskog ponašanja pokazala se interakcijska pravednost što se može objasniti time kako je percepcija zaposlenika da se drugi prema njemu odnose fer i s poštovanjem važnija u njegovoj nakani da se ponaša organizacijski odgovorno. Takav nalaz moguće je objasniti i time da u današnje vrijeme globalne ekonomske krize, a koje je radna populacija svjesna, kada raspodjele ishoda i procedura koje dovode do takvih ishoda, iz raznih razloga nisu transparentne ili pravedne, zaposlenici očekuju barem minimalno poštovanja i uvažanja što im je dovoljno kako bi uložili dodatne napore u pomaganje suradnicima, prosperitet organizacije ili obavljanje posla. Takvo objašnjenje dobivenih rezultata svoju osnovu može imati u modelu grupnih vrijednosti koji se oslanja na glavnu distinkciju između motiva povezanih s instrumentalnim resursima i faktorima i relacijskih motiva i faktora (Lind i Tyler, 1988; prema Sousa i Vala, 2002). Pokazalo se kako su relacijski motivi i faktori važniji za procjenu pravednosti, od onih instrumentalnih, te kroz proces socijalne razmjene dovode do pozitivnih stavova i ponašanja, uključujući odgovorno organizacijsko ponašanje. Razlog zašto je ranije smatrano kako je proceduralna pravednosti bolji prediktor odgovornog organizacijskog ponašanja može biti i nerazlikovanje proceduralne i interakcijske pravednosti. Kasnije se ispostavilo kako je socijalni aspekt (kasnije interakcijska pravednost), tj. poštovanje, uvažavanje, uključivanje i uzimanje u obzir prava osobe, čime se osobi poručuje da je prihvaćen i važan član grupe, važnije za percepciju pravednosti i posljedično dovodi do pozitivnog ponašanja, pa tako i odgovornog organizacijskog ponašanja (Bies i Moag, 1986; Bies i Shapiro, 1987, 1988; Tyler i Bies, 1989; prema Sousa i Vala, 2002). Ipak, ove nalaze treba interpretirati s oprezom zbog pojave supresor efekta - varijable distributivne pravednosti, koja može umjetno povećavati razinu predikcije i količinu objašnjene varijance kriterija, kao i zbog visokih interkorelacija posebice proceduralne i interakcijske pravednosti.

U okviru drugog problema, provjerena je razlika u percepciji organizacijske pravednosti s obzirom na neka demografska obilježja zaposlenika. *Hipoteza 2b* je u potpunosti potvrđena, a *Hipoteza 2a* samo djelomično. Rezultati pokazuju kako ne postoji razlika u percepciji distributivne pravednosti i ukupne organizacijske pravednosti s obzirom na radni staž zaposlenika, međutim takva razlika postoji u percepciji proceduralne i interakcijske pravednosti. Tako oni zaposlenici zaposleni u trenutnoj organizaciji do 2 godine percipiraju statistički značajno više proceduralne pravednosti od onih čiji je staž u organizaciji više od 20 godina. Iako su autori (Lerner, 1970; Leventhal, Karuza, Fry, 1980; prema Beugre, 1998) navodili kako zaposlenici s dužim radnim stažom izvještavaju o statistički značajno višem stupnju doživljene proceduralne pravednosti (bolje su upoznati s procedurama pa su im one postale bliskije te im omogućavaju bolju predikciju i sigurnost), Beugre (1998) govori o suprotnim rezultatima koji mogu dati i objašnjenje nalaza dobivenih u ovom istraživanju. Naime, zaposlenici s dužim stažom bolje su upoznati s procedurama, koje možda nisu uvijek bile pravedne, te u svojoj percepciji pravednosti i to uzimaju u obzir, dok oni s kraćim radnim stažom to nisu u mogućnosti. Nadalje, zbog svojeg moguće stabilnijeg položaja u organizaciji imaju veću mogućnost izraziti svoje nezadovoljstvo procedurama, što oni s kraćim radnim stažom, zbog manjka radnog iskustva i nestabilnijeg položaja u organizaciji ne mogu. Također, dobiveno je kako zaposlenici s radnim stažom do 2 godine imaju statistički značajno višu percepciju interakcijske pravednosti od onih čiji je radni staž u organizaciji 10 do 20 i 20 i više godina. Moguće je kako to proizlazi iz činjenice da su oni kraće zaposleni u organizaciji u češćem kontaktu sa nadređenima i suradnicima kako bi se bolje upoznali s poslom i organizacijom, poboljšali kvalitetu odnosa s nadređenima u svrhu prihvaćanja u organizaciji ili promaknuća, zbog čega se nadređeni odnose prema njima s poštovanjem, a i dobivaju važne informacije o procedurama i procesima u organizaciji. Oni s duljim radnim stažom možda nemaju toliko potrebu za kontaktom s nadređenima, pošto su upoznati s procedurama posla i organizacije, a moguće je kako su u ranije imali neko negativno iskustvo u interakciji, što zajedno dovodi do percepcije interakcijske nepravde.

Nadalje, nije pronađena statistički značajna razlika u percepciji pojedinih dimenzija i ukupne mjere organizacijske pravednosti s obzirom na stupanj obrazovanja.

Pronađena je razlika u percepciji svih dimenzija te ukupne mjere organizacijske pravednosti s obzirom na hijerarhijski položaj zaposlenika u organizaciji. Tako viši i srednji rukovoditelji imaju statistički značajno višu percepciju distributivne pravednosti od samostalnih stručnih kadrova i izvršioaca što vjerojatno proizlazi iz činjenice kako su upravo oni ti koji raspoređuju resurse i ishode u organizaciji, pa samim time i raspodjelu ishoda percipiraju

pravednijom. Isto tako, zaposlenici na višim pozicijama u organizaciji dobivaju ili očekuju višu razinu ishoda i nagrada od zaposlenika na nižoj poziciji u organizaciji, čime se povećava percepcija distributivne pravednosti (Erdogan i sur., 2001; prema Jahangir i sur., 2005). Značajnom se pokazala i razlika u percepciji proceduralne pravednosti između viših i srednjih rukovoditelja, operativnih rukovoditelja i izvršioaca, pri čemu zaposlenici na položajima viših i srednjih rukovoditelja percipiraju statistički značajno višu proceduralnu pravednost u odnosu na operativne rukovoditelje i izvršioce. Razlog tomu može biti to što zaposlenici na višim pozicijama pokazuju veću lojalnost organizaciji zbog većeg stupnja kontrole koji imaju nad odlukama, za razliku od onih na nižim pozicijama, čija je kontrola minimalna (Erdogan i sur., 2001; prema Jahangir i sur., 2005). Kako upravo oni na višim pozicijama donose procedure o raspodjeli ishoda skloniji su ih percipirati pravednijima znajući kako su za njih odgovorni i pokazajući tako da stoje iza procedura i procesa koje su implementirali i koje nadziru u organizaciji (Staw, 1981; prema Beugre, 1998). Daljnjom analizom pokazano je kako viši i srednji rukovoditelji imaju statistički značajno višu percepciju interakcijske pravednosti od samostalnih stručnih kadrova i izvršioaca. Kako su upravo viši i srednji rukovoditelji najbliži svojim nadređenima, upravnim tijelima organizacije, veća je vjerojatnost kako će se nadređeni upravo prema njima odnositi s poštovanjem i uvažavanjem te im pravovremeno davati korisne informacije o donošenju organizacijskih odluka, zbog čega je njihova percepcija interakcijske pravednosti viša. Nije začuđujuće kako onda viši i srednji rukovoditelji percipiraju statistički značajno višom ukupnu organizacijsku pravednost u odnosu na operativne rukovoditelje, samostalne stručne kadrove i izvršioce, pošto primaju više nagrada i priznanja od strane organizacije, imaju veću kontrolu u donošenju organizacijskih odluka te su u najbližoj i vjerojatno najkvalitetnijoj interakciji sa svojim nadređenima.

Nadalje, ispitane su i razlike u pojedinim dimenzijama i ukupnom odgovornom organizacijskom ponašanju s obzirom na radni staž, stupanj obrazovanja i hijerarhijski položaj zaposlenika u organizaciji. Iz dobivenih nalaza moguće je zaključiti kako *Hipoteza 2c* nije u potpunosti potvrđena. Naime, nije pronađena razlika u interpersonalnom i organizacijskom učinku, savjesnosti u obavljanju zadatka/posla i ukupnom odgovornom organizacijskom ponašanju s obzirom na radni staž. Ipak, pronađena je razlika u svim skali i ukupnom odgovornom organizacijskom ponašanju između zaposlenika sa završenom srednjom školom koji se ponašaju statistički značajno manje organizacijski odgovorno (na svim dimenzijama i ukupno) od onih sa završenom visokom školom i više. Općenito, obrazovaniji pojedinci spremniji su ponašati se organizacijski odgovorno. Tijekom školovanja, osim razvoja znanja i vještina, pojedincima se usađuju i moralni standardi te radne vrijednosti koje uključuju

odgovornost, poštenje te brigu za druge što posljedično dovodi do odgovornog organizacijskog ponašanja (Feldman i Ng, 2009). Ako se uzme u obzir da je većina visokoobrazovanih pojedinaca na višim pozicijama te financijski stabilna, oni su u mogućnosti više se usmjeriti na socijalnu razmjenu u vidu odgovornog organizacijskog ponašanja od onih manje obrazovanih i vjerojatno na nižim pozicijama u organizaciji, čija je primarna svrha ekonomska razmjena, tj. održavanje financijske stabilnosti, pa im dodatno zalaganje nije primarno (Cohen i Avrahami, 2006). Polazeći od pretpostavke da su visokoobrazovani pojedinci zadovoljniji poslom, moguće je zaključiti kako će oni ponašati organizacijski odgovornije, s obzirom da je jedan od prediktora takvog ponašanja upravo zadovoljstvo poslom (Saepung i Siengthai, 2011). Što je pojedinac zadovoljniji svojim poslom, financijski stabilniji i ima više znanja, u većoj je mogućnosti pomoći drugima, raditi za ciljeve i interese organizacije te uložiti dodatno vrijeme i napor u izvršavanje posla. Razlike su, u istom smjeru dobivene za skalu interpersonalnog učinka. Moguće je kako su visokoobrazovani pojedinci, kroz sustav i godine obrazovanja, usvojili bolje socijalne vještine te im je usađena empatija prema drugima stoga su spremniji iskazati altruistično i uljudno ponašanje, a u mogućnosti su i pomoći drugima jer posjeduju znanja i vještine, koje možda niže obrazovani kolege nemaju. Tako zaposlenici s visokom školom i više pokazuju statistički značajno više organizacijskog učinka od zaposlenika sa završenom srednjom školom. Moguće objašnjenje proizlazi iz toga da su visokoobrazovani pojedinci, pogotovo ako se nalaze na višim pozicijama u organizaciji lojalniji organizaciji, donose važne organizacijske odluke te sudjeluju u kreiranju politike i ciljeva organizacije. Sukladno tomu, spremniji su uložiti dodatan trud u ostvarivanje ciljeva organizacije, braniti politiku organizacije te slijediti procedure i pravila organizacije moguće jer su i sami sudjelovali u donošenju istih te ulažu napore kako bi ih slijedili, a zbog lojalnosti su skloni ostajati uz organizaciji u teškim vremenima (Brief i Motowidlo, 1986; prema Borman, Penner, Allen i Motowidlo, 2001). Nadalje, visokoobrazovani pojedinci savjesniji su u obavljanju zadatka/posla od zaposlenika sa završenom srednjom školom moguće jer su spremniji uložiti vrijeme i trud u dodatno obrazovanje i trening u svrhu samorazvoja i karijere, a zbog privrženosti organizaciji ulažu dodatne napore u izvršenje zadataka koji nisu nužno u opisu posla, spremniji su volontirati i koristiti slobodno vrijeme kako bi se izvršile obveze u cilju promocije organizacije, ali i vlastitog razvoja.

Pronađene su i razlike u interpersonalnom učinku, organizacijskom učinku i ukupnom odgovornom organizacijskom ponašanju s obzirom na hijerarhijski položaj u organizaciji, dok u savjesnosti u obavljanju zadatka/posla nisu pronađene razlike. Tako zaposlenici na pozicijama viših i srednjih te operativnih rukovoditelja i samostalnih stručnih kadrova pokazuju statistički značajno više navedenih ponašanja od izvršioaca. Visoki i srednji rukovoditelji pokazuju više

pomažućih, altruističnih ponašanja, skloniji su motiviranju i uvažavanju drugih zaposlenika. Takav nalaz moguće je objasniti time kako su oni skloniji prikazati se takvima kako bi ih se doživjelo dobrim rukovoditeljima, onima koji pomažu svojim podređenima, no nije zanemarivo i to kako je moguće da se oni stvarno tako ponašaju kako bi povećali zadovoljstvo svojih radnika i kroz teoriju socijalne razmjene i sami doživljavali takvo ponašanje svojih radnika, a u svrhu rasta i razvoja organizacije. Moguće je i kako takvim interpersonalno učinkovitim ponašanjem žele služiti kao model svojim zaposlenicima. Nadalje, operativni rukovoditelji, također pokazuju značajno više interpersonalnog učinka od izvršioca. Moguće objašnjenje jest kako, kao spona između viših i srednjih razina rukovoditelja i izvršioca na nižim pozicijama, uljudnim ponašanjem nastoje pomiriti njihova eventualna neslaganja, kako bi održali zadovoljstvo i viših rukovoditelja i izvršioca. Isto tako, njihov je zadatak implementirati i provesti odluke donešene od strane viših instanci u organizaciji u svrhu ostvarenja organizacijskih ciljeva, stoga im pomaganje zaposlenicima, uvažavanje i motiviranje zaposlenika služi kao sredstvo kojim ih potiču na veću produktivnost. Viši i srednji rukovoditelji, operativni rukovoditelji i samostalni stručni kadar pokazuju statistički značajno više organizacijskog učinka od izvršioca. Visoki i srednji rukovoditelji odgovorni su za status organizacije, pa su spremni ulagati dodatne napore u aktivnosti koje omogućuje ostvarivanje ciljeva organizacije, a kako su i sami sudjelovali u kreiranju politike i interesa organizacije više će ih braniti nego li zaposlenici koji možda nisu toliko upoznati s time i koji za cilj imaju održavanje vlastitog radnog mjesta i sigurnosti nego li što im je prioritet dobrobit organizacije. Kako su operativni rukovoditelji također odgovorni za ostvarenje ciljeva organizacije, sami će uložiti dodatne napore, vlastite sposobnosti i vrijeme kako bi ostvarili svoj zadatak, služeći pritom kao model te potičući, moguće, i izvršioce na takvo ponašanje, u nastojanju da potaknu veću produktivnost i suradnju.

Posljednje, viši i srednji te operativni rukovoditelji, kao i samostalni stručni kadrovi pokazuju više ukupnog odgovornog organizacijskog ponašanja od ostalih zaposlenika u organizaciji. Uzevši u obzir kako je financijski i socijalni status rukovoditelja u organizaciji stabilan, tada je za pretpostaviti kako su oni zadovoljniji poslom i organizacijom te spremniji ulagati više napora za pomoć suradnicima i organizaciji (Saepung i Siengthai, 2011). Također, osobe na visokim pozicijama u organizaciji imaju više autonomije u svom poslu, od ostalih zaposlenika, što je u pozitivnoj vezi s odgovornim organizacijskim ponašanjem. Njihovi poslovi povezani su s većom neovisnošću, većom mogućnošću interakcije s drugima te većim stupnjem kontrole nad donošenjem organizacijskim odluka što dovodi do veće privrženosti organizaciji što je snažan prediktor pozitivnih organizacijskih ponašanja, osobito odgovornog organizacijskog ponašanja (Hrebiniak i Allutto 1973; Meyer i sur., 2002; prema Mahnaz i sur., 2013).

Samostalni stručni kadar pokazuje statistički značajno više interpersonalnog, organizacijskog i ukupnog odgovornog organizacijskog ponašanja od izvršioca, što je, također, moguće objasniti stupnjem autonomije i kontrole nad odlukama koje imaju. Naime, kako su oni stručnjaci u svome području, njihova autonomija u poslu je velika, a imaju i određen stupanj kontrole nad odlukama koje donose što posljedično može dovesti do veće lojalnosti i privženosti organizaciji te time i do odgovornog organizacijskog ponašanja. Isto tako, kako nemaju neposredno podređenih, nisu opterećeni vođenjem drugih zaposlenika, stoga su motiviraniji posvetiti se zadacima izvan svoje radne uloge.

Prednost rada ogleđa se ispitivanju povezanosti organizacijske pravednosti s odgovornim organizacijskim ponašanjem u hijerarhijski strukturiranim organizacijama različitih djelatnosti na području Republike Hrvatske. Ipak, generalizacija rezultata ograničena je jer je uzorak sudionika istraživanja prigodan. Jedna od vrijednosti rada jest i ta što su korišteni konstrukti multidimenzionalni, ispitivana je povezanost svih dimenzija konstrukata kao i ukupne mjere, a ujedno su u istraživanje uključena i različita demografska obilježja zaposlenika pa je bilo omogućeno otkrivanje dodatnih faktora koji predviđaju povezanost ili manifestaciju korištenih konstrukata. Ipak, postoje određeni nedostaci istraživanja koji su mogli imati utjecaja na dobivene nalaze. Prvi nedostatak istraživanja jest što je ono korelacijsko te ne postoji mogućnost za otkrivanjem uzročno-posljedične veze među konstruktima. Nadalje, duljina upitnika mogla je dovesti do zamora i nemarnog odgovaranja, a postoji i mogućnost da su sudionici davali pristrane odgovore budući da u *Upitniku odgovornog organizacijskog ponašanja* procjenjuju vlastito ponašanje. Isto tako, ono što je moglo utjecati na rezultate jest sličnost čestica u upitniku te visoke korelacije među faktorima. Stoga bi bilo dobro provjeriti ga narednim istraživanjima te eventualno prilagoditi.

## **6. Implikacije rada i smjernice za buduća istraživanja**

U svrhu dobivanja nalaza koji omogućuju bolju generalizaciju bilo bi dobro provesti longitudinalno istraživanje s konstruktima korištenim u ovom istraživanju, kako bi se moglo promatrati jesu li dobiveni odnosi konstantni ili promjenjivi u funkciji vremena. Nadalje, svakako bi bilo dobro uključiti varijablu izvora pravednosti- nadređeni i sama organizacija (Rupp i Cropanzano, 2002). Ono na što bi se u budućim istraživanjima moglo usmjeriti jest klima pravednosti tj. percepciju pravednosti na grupnom i organizacijskom nivou, budući da se većina istraživanja organizacijske pravednosti usmjerava samo na percepciju pravednosti na individualnom nivou (Colquitt i sur., 2002; Mossholder i sur., 1998; Naumann i Bennett, 2000; Simons i Roberson, 2003; prema Liao i Rupp, 2005).

Kako je ranije spomenuto percepcija organizacijske pravednosti povezana je s mnogim ishodima važnim za organizaciju. Tako percepcija organizacijske nepravednosti stvara negativnu organizacijsku klimu koja uvelike utječe na ponašanje i stavove zaposlenika te posljedično može dovesti do negativnih ishoda za organizaciju kao što su organizacijski nepoželjna ponašanja, apsentizam, nezadovoljstva poslom i sl. (Liao i Rupp, 2005). Kako rezultati ovog istraživanja pokazuju da uglavnom osobe na nižim pozicijama u organizaciji tj. izvršioци doživljavaju organizacijsku pravednost nižom, važno je kod njih, povećati percepcije organizacijske pravednosti, na način da se rukovoditelji prema njima ophode s razumijevanjem, uvažavanjem i poštovanjem, budu osjetljiviji na njihove potrebe, uključe ih u procese donošenja odluka, primjenjuju pravedne i nepristrane procedure kroz stalnu i otvorenu komunikaciju prilikom zajedničkih ili individualnih sastanaka. Navedeno bi moglo dovesti i do više odgovornog organizacijskog ponašanja, koje je, prema ovom istraživanju, upravo najmanje izraženo kod izvršioца. Također, kako zaposlenici s dužim radnim stažom percipiraju organizacijsku pravednost nižom, trebalo bi kod njih povećati percepcije organizacijske pravednosti kroz bolju komunikaciju i konzultaciju pri donošenju odluka i procedura. Oni vjerojatno dobro poznaju način rada i politiku organizacije, ali i ostale zaposlenike te bi njihove ideje mogle biti od velikog značaja za organizaciju pri donošenju odluka. Time bi se možda kod njih povećala percepcija organizacijske pravednosti, ali i osjećaj da su važni vlastitoj organizaciji što bi dovelo do pozitivnih stavova i ponašanja prema organizaciji, kao što je primjerice, odgovorno organizacijsko ponašanje.

Ukratko, važno je da rukovoditelji stalno održavaju pozitivnu percepciju organizacijske pravednosti tako da pravila organizacije primjenjuju dosljedno i na sve članove organizacije, uspostave dvosmjernu komunikaciju s ostalim zaposlenicima, da ih pravovremeno informiraju o promjenama i procesima u organizaciji te traže njihovo mišljenje ili ih uključe u proces donošenja odluka. Rukovoditelji, ali i organizacija u cjelini trebali bi stalno isticati organizacijsku pravednost kroz politiku organizacije, komunikaciju te interpersonalni tretman. Ukoliko postoji potreba, rukovoditelje se može uključiti i u trening kako bi se ih se naučilo biti pravednijima, osobito pri donošenju procedura, ali i u interakciji sa zaposlenicima. Skarlicki and Latham (1996; prema Liao i Rupp, 2005) pokazali su kako se takvim treningom, ne samo povećava percepcija pravednosti nego navedeno dovodi i do značajno više razine odgovornog organizacijskog ponašanja, što je od iznimnog značaja za organizaciju, s obzirom na to kako takvo ponašanje blagotvorno za organizaciju, a organizaciju (barem sam pokušaj) ne košta ništa.



## 7. Zaključak

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos organizacijske pravednosti i odgovornog organizacijskog ponašanja.

Rezultati su pokazali kako su sve dimenzije i ukupna mjera organizacijske pravednosti pozitivno povezane sa svim dimenzijama i ukupnim odgovornim organizacijskim ponašanjem.

Provjerom doprinosa dimenzija organizacijske pravednosti dimenzijama odgovornog organizacijskog ponašanja dobiveno je kako je interakcijska pravednost najbolji prediktor svih dimenzija i ukupnog odgovornog organizacijskog ponašanja, čime su potvrđene *Hipoteze 1b i e*, no one *c i d* nisu.

Ispitivane su i razlike u percepciji organizacijske pravednosti i odgovornom organizacijskom ponašanju s obzirom na sociodemografske karakteristike sudionika, te je nakon obrade rezultata u potpunosti potvrđena *Hipoteza 2b*, a samo djelomično su potvrđene *Hipoteze 2a i c*. Rezultati su pokazali kako postoje razlike u percepciji distribivne, proceduralne, interakcije te ukupne mjere organizacijske pravednosti s obzirom na hijerarhijski položaj zaposlenika u organizaciji. Također, postoje razlike u percepciji proceduralne i interakcijske pravednosti s obzirom na radni staž zaposlenika. Nadalje, razlike postoje i u svim dimenzijama i ukupnom odgovornom organizacijskom ponašanju s obzirom na stupanj obrazovanja i hijerarhijski položaj zaposlenika u organizaciji.

## 8. Literatura

- Ahmed, N., Rasheed, A., Jehanzeb, K. (2012). An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and its Significant Link to Employee Engagement. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2(4), 99-106.
- Aslam, R., Sadaqat, S. (2011). Investigating the Relationship of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior among Teaching Staff of University of the Punjab. *European Journal of Scientific Research*, 57(1), 53-67.
- Bahrami, M.A., Gazar, S.H., Montazeralfaraj, R., Tafti, A.D. (2013). Determinants of Perceived Organizational Justice among Hospital Employees. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(7), 442-448.
- Bakhshi, A., Kumar, K., Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.
- Beugre, C.D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. Westport: Quorum Books.
- Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D., Motowidlo, S.J. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2),

- Cohen-Charash, Y., Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Cohen, A., Avrahami, A. (2006). The Relationship between Individualism, Collectivism, the Perception of Justice, Demographic Characteristics and Organisational Citizenship Behaviour. *The Service Industries Journal*, 26(8)., 889-901.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., Yee Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cropanzano, R., Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze. U C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 317-372). New York: John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R. Bowen, D.E., Gilliland, S.W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Dalal, R.S. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.
- Delle, E., Kumassey, A.S. (2013). The Moderating Role of Organizational Tenure on the Relationship between Organizational Culture and OCB: Empirical Evidence from the Ghanaian Banking Industry. *European Journal of Business and Management*, 5(26), 73-82.
- Feldman, D.C., Ng, T.W.H. (2009). How broadly does education contribute to job performance. *Personnel Psychology*, 62, 83-134.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using spss (and sex and drugs and rock 'n' roll)*. London, California, New Delhi, Singapore: SAGE Publications.
- Greenberg, J., Colquitt, J.A. (2005). *Handbook of organizational justice*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. In Zedeck, S. (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 271-327). Washington, DC: American Psychological Association.
- Howell, D.C. (2010). *Statistical methods for psychology*. Australia: Wadsworth, Cengage Learning.
- Ince, M., Gül, H. (2011). The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions. *International Journal of Business and Management*, 6(6), 134-149.
- Jahangir, N., Akbar, M.M., Haq, M. (2004). Organisational Citizenship Behavior: Its Nature

- and Antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.
- Jahangir, N., Haq, M., Ahmed, E. (2005). Progress in Procedural Justice: Tunnelling Through the Maze. *BRAC University Journal*, 2(1), 13-31.
- Jakopec, A. i Sušanj, Z. (u tisku). Konstrukcija skala za mjerenje pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*.
- Kline, R.B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Krapić, N. Pletikosić, S., Grabar, N. (2011). Odnos crta ličnosti i stavova prema radu i organizaciji s odgovornim organizacijskim ponašanjem. *Psihologijske teme*, 20(2), 319-336.
- Liao, H., Rupp, D.E. (2005). The Impact of Justice Climate and Justice Orientation on Work Outcomes: A Cross-Level Multifoci Framework. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 242-256.
- Maarleveld, M., (2009). *A study on identity orientation and citizenship performance behaviour*. Unpublished Master thesis in Human Resource Development, University of Twente, Enschede, Netherlands, 2-34.
- Maassen, G.H., Bakker, A.B. (2001). Suppressor Variables in Path Models. *Sociological methods and research*, 30(2), 241-270.
- Manhnaz, M.A., Mehdi, M., Jafar, K.M., Abbolghasem, P. (2013). The Effect of Demographic Characteristics on Organizational Citizenship Behavior in the Selected Teaching Hospitals in Tehran. *African Journal of Business Management*, 7(34), 3324-3331.
- Mirković, B. (2012). *Socio-psihološki čimbenici odgovornog organizacionog ponašanja*. Nacrt doktorskog rada. Beograd: Odeljenje za psihologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L., Niehoff, B.P. (1998). Does perceived organizational support mediate relationship between procedural justice and organizational citizenship performance. *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Nasurdin, A.M., Khuan, S.L. (2007). Organisational Justice as an Antecedent of Job Performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 9(3), 325-343.
- Ortiz, L. (1999). *A comprehensice literature review of organizational justice and organizational citizenship behaviour: Is there a connection to international justice and cross-cultural research?* Southwest Review International Business Research. University of Texas- Pan American, Dallas.

- Pandey, S. i Elliot, W. (2010). Suppressor variables in social work research: ways to identify in multiple regression models. *Journal of the Society for Social Work and Research*, 1(1), 28–40.
- Parhizkari, M., Nikbakhsh, R., Saboonchi, R. (2010). Relationship between Understanding of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior of Tehran Physical Education Teachers. *Researcher in Sport Science Quarterly*, 1(1), 19-28.
- Penezić, Z., Rak, I., Slišković, A. (2013). Odgovorno organizacijsko ponašanje: provjera konstrukta na hrvatskom uzorku. *Društvena istraživanja*, 22(1), 121-141.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., Blume, B.D. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Rupp, D.E., Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925-94.
- Saeupung, W., Siengthai, S., Siengthai, S. (2011). The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Retail Industry in Indonesia. *World Review of Business Research*, 1(3), 162-178.
- Sousa, F.H., Vala, J. (2002). Relational Justice in Organizations: The Group-Value Model and Support for Change. *Social Justice Research*, 15(2), 99-121.
- Spitzmuller, M., Van Dyne, L., Ilies, R. (2008). Organizational Citizenship Behavior: A Review and Extension of its Nomological Network. U C. Cooper & J. Barling (Eds.), *Handbook of organizational behavior* (pp.106-123). New York, NY: Sage.
- Wan, H.L. (2011). The role of leader-member exchange in organisational justice: Organisational citizenship behaviour relationship. *Research and Practice in Human Resource Management*, 19(2), 71-91.
- Zapata-Phelan, C.P., Colquitt, J.A., Scott, B.A., Livingston, B. (2008). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93-105.
- Zhang, G., Lee, G., Zou, X. (2010). The Mediating Role of Procedural Justice between Participation in Decision-Making and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study about Skeleton Government Civilian in China. *Psychology*, 1, 300-304.