

# Percepcija organizacijske pravednosti i zadovoljstvo poslom

---

**Vučković, Sandra**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2011**

*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:142:427782>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-24**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište J.J. Strossmayera Osijek

Filozofski fakultet

Studij psihologije

**PERCEPCIJA ORGANIZACIJSKE PRAVEDNOSTI I  
ZADOVOLJSTVO POSLOM**

Diplomski rad

Sandra Vučković

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

Osijek, 2011

## SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
1.1. Organizacijska pravednost.....	1
1.1.1. Distributivna pravednost.....	2
1.1.2. Proceduralna pravednost.....	4
1.1.3. Interakcijska pravednost.....	6
1.2. Korelati organizacijske pravednosti.....	8
1.2.1. Zadovoljstvo poslom.....	8
1.2.2. Demografske karakteristike.....	11
2. Cilj, problemi i hipoteze.....	12
3. Metoda.....	12
3.1. Sudionici.....	12
3.2. Instrumenti.....	13
3.3. Postupak.....	13
4. Rezultati.....	14
4.1. Deskriptivna analiza.....	14
4.2. Faktorska struktura upitnika percepcije organizacijske pravednosti.....	15
4.3. Doprinos percepcije organizacijske pravednosti u objašnjenju zadovoljstva poslom.....	18
4.4. Razlika u percepciji organizacijske pravednosti s obzirom na neke demografske karakteristike zaposlenika.....	20
5. Rasprava.....	22
6. Zaključak.....	30
7. Literatura.....	31

## **Percepcija organizacijske pravednosti i zadovoljstvo poslom**

Sažetak:

Cilj je ovog istraživanja bio provjeriti internalnu i eksternalnu valjanost upitnika percepcije organizacijske pravednosti. U istraživanju je sudjelovalo 537 sudionika zaposlenih u poduzećima različitih djelatnosti na području grada Osijeka, Rijeke, Karlovca i Zagreba. Sudionici su ispunili upitnik percepcije organizacijske pravednosti i upitnik zadovoljstva poslom. Rezultati konfirmatorne faktorske analize pokazali su da se struktura upitnika percepcije organizacijske pravednosti sastoji od tri faktora – proceduralne, distributivne i interakcijske pravednosti. Rezultati hijerarhijskih regresijskih analiza pokazali su da je percepcija proceduralne pravednosti najbolji prediktor zadovoljstva mogućnošću napredovanja. Percepcija distributivne pravednosti najbolji je prediktor zadovoljstva plaćom, a percepcija interakcijske pravednosti najbolji je prediktor zadovoljstva poslom, nadređenima i suradnicima. Rezultati t-testa za nezavisne uzorke pokazali su da ne postoji razlika u percepciji proceduralne, distributivne i interakcijske pravednosti s obzirom na spol sudionika. Rezultati jednosmjernih analiza varijance pokazale su da postoji razlika u percepciji proceduralne pravednosti s obzirom na dob sudionika. Nadalje, pokazalo se da postoji razlika u percepciji interakcijske i proceduralne pravednosti s obzirom na radni staž sudionika. Konačno, pokazalo se da postoji razlika u percepciji interakcijske, distributivne i proceduralne pravednosti s obzirom na stručnu spremu sudionika i njihovu razinu u organizaciji.

Ključne riječi: percepcija organizacijske pravednosti, proceduralna pravednost, distributivna pravednost, interakcijska pravednost, zadovoljstvo poslom

### **Organizational justice perception and job satisfaction**

Summary:

The goal of this research was to examine internal and external validity of organizational justice perception questionnaire. The research was conducted on 537 employees of various organizations in the area of Osijek, Rijeka, Karlovac and Zagreb. Participants completed an organizational justice perception questionnaire and job satisfaction questionnaire. Results of confirmatory factor analysis indicated that organizational justice perception questionnaire consists of three factors – procedural, distributive and interactional justice. Results of hierarchical regression analyses suggested that perception of procedural justice was the strongest predictor of satisfaction with promotions. Perception of distributive justice was the strongest predictor of pay satisfaction and perception of interactional justice was the strongest predictor of job satisfaction, satisfaction with coworkers and satisfaction with supervisor. Results of independent samples t-test showed that there was no difference in perception of procedural, distributive and interactional justice regarding sex of participants. Results of one-way analyses of variance revealed that there was a difference in perception of procedural justice regarding age of participants. In addition, it was shown that there was a difference in perception of interactional and procedural justice regarding tenure. Finally, it was shown that there was a difference in perception of interactional, distributive and procedural justice regarding educational level and participants position in organization.

Keywords: organizational justice perceptions, procedural justice, distributive justice, interactional justice, job satisfaction

## 1. UVOD

### *1.1. Organizacijska pravednost*

Pravednost se smatra integralnim dijelom ljudskih interakcija i neophodna je kako bi moderno društvo funkcioniralo. Koncept pravednosti utvrđen je i u organizacijskom kontekstu i važan je aspekt radnog okruženja za zaposlenike (Folger i Cropanzano, 1998; Greenberg, 1987a; prema Lambert i sur., 2010).

Organizacijska pravednost odnosi se na način na koji zaposlenici određuju da li ih se tretira pravedno na poslu te način na koji ta određenja utječu na druge varijable vezane za rad (Moorman, 1991; prema Al-Zu'bi, 2010). U organizacijskoj znanosti, pravednost se smatra socijalnim konstruktom. Prema Cropanzanu i Greenbergu (1997), čin se definira kao pravedan ako ga većina ljudi percipira pravednim. Dakle, „ono što je pravedno“ potječe iz empirijskih istraživanja koja povezuju objektivne facete donošenja odluka i subjektivne percepcije pravednosti (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter i Yee Ng, 2001). Organizacijska pravednost odnosi se na individualne percepcije ili evaluacije prikladnosti nekog procesa ili ishoda (Cropanzano i Greenberg, 1997; prema Burton, Sablynski, Sekiguchi, 2008). Prema tome, organizacijska pravednost je subjektivna i u tom smislu odnosi se na zaposlenikovo viđenje ili percepciju organizacije.

Cropanzano i Greenberg (1997) navode da se pravednost dovodi u pitanje kada god se donose odluke o raspodjeli resursa u organizaciji. Sama činjenica da zaposlenici rade kako bi dobili ekonomsku dobit (npr. plaća) i socijalnu dobit (npr. status) ukazuje na to da je organizacija okruženje u kojem je pitanje pravednosti istaknuto i važno. S obzirom na iznimnu značajnost ovih ishoda za posao, jasno je da je pravednost nešto što zaposlenici koriste kako bi definirali svoj odnos s poslodavcem. S tim na umu, Greenberg (1987; prema Cropanzano i Greenberg, 1997) je i uveo termin „organizacijska pravednost“ na temelju teorija socijalne i interpersonalne pravednosti koja se može primijeniti u razumijevanju ponašanja u organizaciji. Pitanja pravednosti nisu specifična samo za organizacije i velik dio razumijevanja pravednosti potječe iz drugih okruženja i disciplina. Unatoč tome, organizacije su se pokazale plodnim tlo za proučavanje pravednosti.

Tijekom posljednjih 30-ak godina, organizacijska pravednost intenzivno je istraživana u socijalnoj psihologiji, osobito u organizacijskom kontekstu (Blakely, Andrews i Moorman, 2005; Moorman, 1991; Trevino i Weaver, 2001; prema Bakhshi,

Kumar i Rani, 2009). Percepcija organizacijske pravednosti jedna je od najčešće istraživanih tema u industrijsko-organizacijskoj psihologiji, upravljanju ljudskim potencijalima i organizacijskom ponašanju.

Prethodna istraživanja ukazuju da je konstrukt organizacijske pravednosti multidimenzionalan. On uključuje tri različite dimenzije – proceduralnu, distributivnu i interakcijsku pravednost (Barling i Phillips, 1993; Bies, 2001; Cropanzano i sur., 2002; prema Chiaburu i Lim, 2007). S obzirom na nalaze da se ove tri komponente organizacijske pravednosti teorijski i empirijski razlikuju, vjerojatno je da će i posljedice ovih triju tipova pravednosti biti različite (Cohen-Charash i Spector, 2001; Colquitt, 2001; Colquitt i sur., 2001; prema Lavelle, Rupp i Brockner, 2007). Pokazalo se da su ove percepcije pravednosti povezane su s različitim radnim ishodima kao što je zadovoljstvo poslom, organizacijska pripadnost i organizacijsko građansko ponašanje (Cohen-Charash i Spector, 2001; Colquitt i sur., 2001; prema Olkkonen i Lipponen, 2006).

#### *1.1.1. Distributivna pravednost*

Prije 1975. godine, istraživanja pravednosti prvenstveno su se bavila distributivnom pravednošću. Većinu je ovih istraživanja proveo Adams (1965), koji je koristio teoriju socijalne razmjene za evaluaciju pravednosti. Teorija jednakosti (Adams, 1965; prema Burton i sur., 2008) bazirana je na idejama koje je prezentirao Homans 1961. godine. Prema Adamsu, ono što ljude zanima nije apsolutna razina ishoda sama za sebe, već jesu li ti ishodi pravedni. Adamsova teorija jednakosti ističe kako je jedan način određenja je li ishod pravedan, izračun omjera ulaganja pojedinca (npr. edukacija, inteligencija, iskustvo) i dobivenih ishoda (npr. plaća, beneficije, priznanja) te usporedba tog omjera s omjerom referentnog drugog (kolega koji radi isti ili sličan posao). Iako je ova usporedba „objektivna“, jasno je da je ovaj proces u potpunosti subjektivan (Colquitt i sur., 2001). Osnovna pretpostavka ove teorije jest da je osoba u stadiju nejednakosti motivirana da učini nešto kako bi postigla percepciju jednakosti u toj situaciji.

Rezultat usporedbe omjera ulaganja i dobiti s referentnim drugim može biti pozitivna ili negativna nejednakost (Miljković i Rijavec, 2007). Kod pozitivne nejednakosti, osoba osjeća da je u odnosu na ono što je uložila dobila više od drugih. U tom slučaju najčešće se javlja osjećaj krivnje i većina ljudi sklona je poboljšati kvalitetu i kvantitetu svog rada. Kod negativne nejednakosti, osoba osjeća da je dobila manje od

drugih u odnosu na ono što je uložila. Tada se javlja osjećaj ogorčenja i nepravde te osoba pokušava ponovno uspostaviti jednakost na jedan od sljedećih načina. Osoba može smanjiti ulaganja (npr. obavlja manju količinu posla, „zaboravi“ učiniti ono što joj je rečeno, sabotira rad drugih), povećavati dobit (npr. traži povećanje plaće, napredovanje, bolje radne uvjete), reinterpretirati situaciju (npr. uspoređuje se s nekim drugim zaposlenikom, racionalizira, tj. vjeruje kako je nejednakost privremena) ili dati otkaz. Dakle, Adamsova teorija jednakosti ističe kako na motivaciju zaposlenika u velikoj mjeri utječe usporedba s drugima u istoj situaciji.

Istraživanja su uglavnom potvrdila postavke ove teorije. Što se tiče reakcije na raspodjelu resursa, može se zaključiti da je distributivna pravednost povezana s kognitivnim, afektivnim i ponašajnim reakcijama na određene ishode. Ljudi su najčešće manje zadovoljni ishodima koje percipiraju nepravednima nego onima koje percipiraju pravednima. To se odražava u lošijem učinku i visokoj razini ponašanja povlačenja, kao što je napuštanje i apsentizam (npr., Hulin, 1991; Schwarzald, Koslowsky i Shalit, 1992; prema Cropanzano i Greenberg, 1997).

Dok teorija Adamsa ističe korištenje pravila jednakosti u određenju pravednosti, identificiralo se još nekoliko pravila raspodjele kao što pravednost, jednakost i potreba (Deutsch, 1975; prema Scott, Matland, Michelbach i Bornstein, 2001). Pokazalo se da alokacijska pravila imaju različitu ulogu u procjenama distributivne pravednosti. Uglavnom pojedinci koriste sve ili većinu pravila simultano tijekom donošenja procjena distributivne pravednosti, ali im pridaju veću važnost ovisno o različitim faktorima. Istraživanja upućuju da nekoliko faktora utječe na način korištenja alokacijskih pravila, uključujući ono što se distribuira, kontekst distribucije, osobne karakteristike kao što je spol, kultura, ideologija i socioekonomski status (Miller, 1999; Törnblom, 1992; Elster, 1995; Tyler i sur., 1997; Hegtvedt i Cook, 1999; prema Scott i sur., 2001).

Općenito govoreći, istraživanja su pokazala da različit kontekst (npr. posao ili obitelj), različiti osobni motivi (npr. egoistični ili altruistični motivi) i različiti organizacijski ciljevi (npr. grupna harmonija ili produktivnost) mogu aktivirati uporabu ili važnost određenog alokacijskog pravila (Deutsch, 1975; prema Colquitt i sur., 2001). Ono što je važno jest da sva pravila raspodjele imaju za cilj povećati distributivnu pravednost.

### *1.1.2. Proceduralna pravednost*

Objavlivanjem njihove knjige o reakcijama diskutanata na zakonske procedure, Thibaut i Walker (1975; prema Colquitt i sur., 2001) uvode istraživanje o procedurama u literaturu o pravednosti. Thibaut i Walker (1975) su istraživali dva tipa kontrole koje ljudi imaju u procedurama rješavanja sporova – količinu kontrole nad procedurama koje se koriste za tijek procesa rješavanja sporova (kontrola nad procesom) i količinu kontrole nad određenjem ishoda (kontrola nad ishodom). Zaključili su kako je raspodjela kontrole između pregovarača i treće, neutralne strane koja donosi odluku, ključna proceduralna karakteristika koja oblikuje percepciju pravednosti procedura te da pojedinci percipiraju procedure najpravednijima kada posjeduju kontrolu nad njima (Jahangir, Haq i Ahmed, 2005). Thibaut i Walker (1975) doslovno su poistovjetili kontrolu nad procesom s proceduralnom pravednošću.

Iako su Thibaut i Walker (1975) uveli koncept proceduralne pravednosti, Leventhal i njegovi suradnici smatraju se zaslužnima za uvođenje proceduralne pravednosti iz pravnog konteksta u organizacijsko okruženje (Leventhal, 1980; Leventhal i sur., 1980; prema Bakhshi i sur., 2009). Pri tome su proširili listu odrednica proceduralne pravednosti izvan koncepta kontrole nad procesom. Leventhalova teorija procjena proceduralne pravednosti usmjerava se na šest kriterija koje procedure trebaju zadovoljiti kako bi se percipirale pravednima. Procedure bi trebale a) primjenjivati se dosljedno kod svih ljudi tijekom dužeg vremena, b) biti nepristrane (da nema interesnih grupa), c) osigurati da se prikupljaju točne i pravodobne informacije i koriste se u donošenju odluka, d) osigurati da postoji mehanizam koji će ispraviti pogrešne ili netočne odluke, e) biti u skladu s prevladavajućim moralnim i etičkim standardima i f) osigurati da se mišljenja različitih grupa na koje odluke utječu uzimaju u obzir (Colquitt i sur., 2001).

Greenberg (1986) ističe kako su se Leventhalova i Thibaut i Walkerova pravila pokazala potencijalno primjenjivima u kontekstu procjena uspješnosti. Kasnija istraživanja proceduralne pravednosti ispitivana su u području procjene uspješnosti, otpuštanja zaposlenika i zaposlenikovih reakcija na zamrzavanje plaća. Činjenica da proceduralna pravednost može biti kontekstualno specifična ne znači da su za različita okruženja potrebni potpuno različiti kriteriji – pravednost nije potpuno kontekstualno specifična. Čini se da se neke općenite proceduralne smjernice koriste u svim organizacijskim okruženjima, samo je njihova važnost i specifična forma oblikovana zahtjevima konteksta (Cropanzano i Greenberg, 1997).



Proceduralna pravednost odnosi se na procedure koje se koriste za donošenje odluka o ishodima (Folger i Cropanzano, 1998; Greenberg, 1990b; prema Lambert i sur., 2010). Percepcije proceduralne pravednosti bazirane su na zaposlenikovu viđenju pravednosti procesa kojim se određuju ishodi, odnosno donose odluke o plaćama, bonusima, procjenama uspješnosti, napredovanju itd. (Greenberg, 1987b; Martin i Bennett, 1996; Thibaut i Walker, 1975; prema Lambert, Hogan i Griffin, 2007).

U odgovoru na pitanje važnosti procedura u organizacijskom kontekstu pojavljuju se dva objašnjenja koja opisuju faktore koji utječu na proceduralnu pravednost, a to su instrumentalni i relacijski model. Instrumentalni model (ili model egoističnih interesa) usmjerava se na posljedice subjektivnih percepcija proceduralne pravednosti i pretpostavlja da pravedne procedure dovode do poželjnih ishoda (Jahangir i sur., 2005). Instrumentalni model ističe važnost procedura za ekonomski dobitak pojedinca (Cropanzano i Greenberg, 1997). Raniji primjer ovog modela je Thibaut i Walkerova (1975) teorija kontrole nad procesom 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. Drugi primjer ovog modela je teorija socijalne razmjene. Blau (1964; prema Jahangir i sur., 2005) uspoređuje ekonomske i socijalne razmjene kao temelj stvaranja odnosa među ljudima. Kao i ekonomska, socijalna razmjena generira očekivanja o dobiti koja će uslijediti na temelju ulaganja, ali za razliku od ekonomske razmjene, priroda onoga što će se dobiti zauzvrat nije specificirana. Za razliku od stroge računice, odnosi socijalne razmjene temelje se na pojedinačevu povjerenju u to da će druga osoba, dugoročno gledano, izvršiti svoju obvezu uzvrata. Povjerenje je neophodno za održanje socijalne razmjene. Kasnija istraživanja o socijalnoj razmjeni ističu da ljudi mogu imati različite odnose socijalne razmjene s organizacijom kao cjelinom i sa specifičnim pojedincima ili grupama unutar organizacije (npr. s nadređenima i suradnicima; Cropanzano i Mitchell, 2005; Wayne, Shore i Liden, 1997; prema Lavelle i sur., 2007).

Relacijski model (Tyler, 1989, 1990; prema Cropanzano i Greenberg, 1997) prvotno je nazvan modelom vrijednosti u grupi (Tyler, 1989; Tyler & Lind, 1992; prema Jahangir i sur., 2005). Model pretpostavlja da je članstvo u grupi način održanja socijalnog statusa pojedinca i njegovog samopoštovanja. Socijalni status i samopoštovanje procjenjuju se na temelju triju relacijskih pitanja, a to su nepristranost, povjerenje i status u grupi. Odnos autoriteta u grupi prema članu grupe koji je

karakteriziran nepristranošću, povjerenjem, ljubaznošću i poštovanjem povećava percepcije proceduralne pravednosti. Primjer ovog modela je Leventhalova teorija procjena pravednosti koja naglašava važnost šest ranije spomenutih kriterija za procjenu proceduralne pravednosti.

Karakteristike procedura važne su radi njihove instrumentalne vrijednosti u dobivanju boljih ishoda. No, pokazalo se da zaposlenici žele pravedne procedure čak i kad te procedure ne utječu na ishode, što ukazuje da proceduralna pravednost nije isključivo instrumentalna (Lind i sur., 1990; Tyler i sur., 1997; prema Clay-Warner, Reynolds i Roman, 2005). Greenberg (2004) ističe važnost upotrebe točnih, pravodobnih i nepristranih procedura te provođenje procedura na transparentan način, ali naglašava da je važno da su zaposlenici toga svjesni i s time upoznati.

Istraživanja proceduralne pravednosti pokazala su da ako rukovoditelji koriste procedure koje su pravedne, npr. mogućnost izražavanja vlastitog mišljenja, zaposlenici će surađivati ulažući resurse – vrijeme i energiju u kolektiv (De Cremer i Tyler, 2005; Tyler i Blader, 2000; prema De Cremer i Tyler, 2007). Autori ovo objašnjavaju na način da je suradnja očito recipročna aktivnost kao odgovor na pravedno donošenje odluka. Doista, korištenje pravednih procedura kao što je mogućnost izražavanja vlastitog mišljenja, komunicira zaposleniku informaciju da se on i njegovo mišljenje vrednuje i poštuje od strane nadređenog. Odgovor na takvu pozitivnu poruku jest i suradnja zaposlenika s nadređenim.

### *1.1.3. Interakcijska pravednost*

Bies i Moag (1986; prema Colquitt i sur., 2001) uvode najnoviji napredak u literaturu o pravednosti isticanjem važnosti kvalitete interpersonalnog tretmana prema zaposlenicima nakon što su procedure uvedene. Oni nazivaju taj aspekt pravednosti „interakcijskom pravednošću“. Interakcijska pravednost odnosi se na kvalitetu neformalnih interpersonalnih interakcija na radnom mjestu, osobito između zaposlenika i njegovog nadređenog (Simpson i Kaminski, 2007). Očekivanja zaposlenika su da se prema njima odnosi s poštovanjem, iskreno, ljubazno i uljudno. Kasnije se promatralo interakcijsku pravednost kao koncept koji se sastoji od dva specifična tipa interpersonalnog tretmana (npr. Greenberg, 1990a, 1993b; prema Bakhshi i sur., 2009). Prvi tip, nazvan interpersonalnom pravednošću, odnosi se na mjeru u kojoj se prema ljudima odnosi s ljubaznošću, uvažavanjem i poštovanjem od strane autoriteta ili neke treće osobe uključene u provođenje procedura ili određivanje ishoda (naziva se još i

interpersonalna osjetljivost). Drugi tip, nazvan informacijskom pravednošću, odnosi se na objašnjenja koja se pružaju ljudima putem informacija o tome zašto su se procedure koristile na određeni način ili zašto su ishodi raspodijeljeni na određeni način. Bies (2005; prema Loi, Yang i Diefendorff, 2009) ističe kako su interpersonalna osjetljivost i objašnjenja važna zaposlenicima u svakodnevnim interakcijama, osobito u današnjim uvjetima brzih organizacijskih promjena i potrebe za upravljanjem konfliktima. Iako Greenberg (1993; prema Ambrose, Hess i Ganesan, 2007) ističe da su ove dvije dimenzije konceptualno različite, u većini istraživanja organizacijske pravednosti, interpersonalna i informacijska pravednost promatraju se kao dio jednog generalnog konstrukta – interakcijske pravednosti (Liao i Rupp, 2005; Ambrose i sur., 2007).

Važno pitanje u literaturi o organizacijskoj pravednosti predstavlja razlikovanje proceduralne i interakcijske pravednosti. Bies i Moag (1986; prema Colquitt i sur., 2001) izvorno su označili interakcijsku pravednost kao treći tip organizacijske pravednosti. Istaknuli su da zaposlenici stvaraju percepciju interakcijske pravednosti kada odlučuju kako će reagirati na autoritete (npr. nadređene i rukovoditelje), dok percepcije proceduralne pravednosti nastaju pri odlučivanju kako će reagirati na cjelokupnu organizaciju. Bies ovu postavku u idućem istraživanju povlači (Tyler i Bies, 1990; prema Colquitt i sur., 2001). Istraživači su novu pretpostavku prihvatili, konceptualizirali interakcijsku pravednost kao socijalni oblik proceduralne pravednosti i operacionalizirali proceduralnu zajedno s interakcijskom pravednošću u kombiniranoj mjeri (npr. Folger i Konovsky, 1989; Konovsky i Folger, 1991; Mansour-Cole i Scott, 1998; Skarlicki i Latham, 1997; prema Colquitt i sur., 2001). Kasnije se aktualizirala rasprava o razlikovanju proceduralne i interakcijske pravednosti (Bies, 2001; prema Cropanzano, Byrne, Bobocel i Rupp, 2001). Istraživanja koja su ispitivala ova dva konstrukta odvojeno, pokazala su da imaju različite nezavisne utjecaje i različite korelacije s određenim varijablama (npr. Blader i Tyler, 2000; Cropanzano i Prehar, 1999; Masterson, Lewis, Goldman i Taylor, 2000; Skarlicki i Folger, 1997; prema Colquitt i sur., 2001). Npr. Masterson i sur. (2000) koristili su teoriju socijalne razmjene u demonstriranju različitog utjecaja proceduralne i interakcijske pravednosti na različite varijable putem različitih mehanizama. Konkretno, percepcija proceduralne pravednosti utjecala je na ishode orijentirane na organizaciju (npr. zadovoljstvo poslom, namjere napuštanja organizacije) putem medijator varijable percipirane organizacijske potpore. Interakcijska pravednost utjecala je na ishode orijentirane na nadređenog (npr. organizacijsko građansko ponašanje usmjereno na nadređenog) putem medijator

varijable percipirane razmjene između rukovoditelja i zaposlenika. Isto tako, unatoč korelaciji između proceduralne i interakcijske pravednosti, faktorske analize pokazale su da se proceduralna i interakcijska pravednost saturiraju na različitim faktorima (npr., Byrne i Cropanzano, 2000; Cropanzano i Prehar, 1999; Masterson i sur., 2000; Moorman, 1991; Skarlicki i Folger, 1997; prema Cropanzano i sur., 2001). Jedan od načina razlikovanja ovih konstrukata jest uzimanje u obzir njihova jedinstvenog doprinosa u predikciji različitih kriterijskih varijabli. Tri metaanalize jednoglasno podupiru razdvajanje proceduralne i interakcijske pravednosti (Bartle i Hayes, 1999; Cohen-Charash i Spector, 2000; Colquitt i sur., 2001; prema Cropanzano i sur., 2001).

## *1.2. Korelati organizacijske pravednosti*

Jedan od razloga zbog kojeg istraživači proučavaju pravednost jest uvjerenje da poboljšanje percepcija pravednosti može unaprijediti ishode koji su važni organizaciji, kao što je pripadnost organizaciji, radna uspješnost i zadovoljstvo poslom. Doista, istraživanja konzistentno pokazuju da su tri dimenzije organizacijske pravednosti različito povezane sa stavovima prema radu i ponašanjem u radnoj organizaciji (Colquitt i sur., 2001).

### *1.2.1. Zadovoljstvo poslom*

S obzirom na razumijevanje determinanti zadovoljstva poslom u području industrijsko-organizacijske psihologije, povezanost između percepcija pravednosti i zadovoljstva poslom vjerojatno je jedna od najistraživanijih tema. Rezultati brojnih istraživanja ukazuju da što zaposlenici više percipiraju svoje radno okruženje kao pravedno, vjerojatnije je da će biti zadovoljniji svojim poslom (npr., Alexander i Ruderman, 1987; Folger i Konovsky, 1989; Masterson i sur., 2000; Mossholder, Bennett i Martin, 1998; prema Irving, Coleman i Bobocel, 2005).

„Zadovoljstvo poslom predstavlja opći individualni stav o poslu koji se obavlja (Johns, 1992; prema Krapić, Čoso i Sušanj, 2006) i cjelokupnoj radnoj organizaciji (Šverko, 1991; prema Krapić i sur., 2006)“. Zadovoljstvo poslom odnosi se na zaposlenikovu afektivnu ili emocionalnu reakciju na njegov posao. U biti, to je „mjera u kojoj ljudi vole svoj posao“ (Spector, 1996, p. 214; prema Lambert i sur., 2007). Zadovoljstvo poslom dovodi do važnih organizacijskih ishoda kao što je produktivnost, apsentizam i napuštanje organizacije (Judge, Thoresen, Bono i Patton, 2001; Locke, 1976; prema Loi i sur., 2009).

Prema Milner (2009), zadovoljstvo poslom proizlazi iz evaluacija karakteristika posla. Zaposlenikova procjena zadovoljstva svojim poslom uključuje više različitih elemenata posla. Najčešće korišteni pristupi u mjerenju zadovoljstva poslom jesu korištenje jedne globalne mjere i sumiranje skala različitih faceta zadovoljstva poslom. Globalna mjera uključuje jedno pitanje, primjerice: općenito gledajući, kako ste zadovoljni svojim poslom? Facete uključuju sofisticiraniji pristup koji identificira ključne elemente posla i pita za zaposlenikove osjećaje o svakom elementu. Tipični elementi su vrsta posla, nadređeni, plaća, mogućnost napredovanja i odnosi sa suradnicima. Sudionici ih procjenjuju na standardiziranoj skali i istraživači uključuju ove procjene u općenitu mjeru zadovoljstva poslom. Iako su oba pristupa dobra, čini se da korištenje faceta zadovoljstva poslom daje točnije procjene. Sumacija faceta pomaže rukovoditeljima identificirati problem koji postoji i ova metoda olakšava upravljanje nezadovoljnim zaposlenicima te rješava problem brže i točnije. Recentna istraživanja također daju prednost multidimenzionalnom konceptu zadovoljstva poslom (Judge i sur., 2002; Pinder, 1998; prema Colquitt i sur., 2001).

Istraživači ističu da je organizacijska pravednost konzistentan i jak prediktor zadovoljstva poslom (Colquitt i sur., 2001). Postoje dva različita pristupa u razumijevanju relativnog utjecaja proceduralne i distributivne pravednosti na zadovoljstvo poslom. Model osobnih ishoda pretpostavlja da se zaposlenici usmjeravaju na distributivnu pravednost kako bi maksimalizirali svoje osobne ishode, budući da vjeruju da će pravedna distribucija ishoda rezultirati poželjnom distribucijom. Ovaj model ističe da je distributivna pravednost važniji prediktor stavova prema radu usmjerenih na osobu, kao što je zadovoljstvo poslom. Model vrijednosti u grupi pretpostavlja da ljudi vrednuju pravedne procedure zbog informacija važnih za njihov identitet koje procedure pružaju (Lind i Tyler, 1988; Tyler i Lind, 1992; prema Clay-Warner i sur., 2005). Ovaj model ističe da je proceduralna pravednost važniji prediktor zadovoljstva poslom. Empirijske provjere ovih modela dale su nejasne rezultate. Dok metaanaliza Cohen-Charash i Spector (2001; prema Clay-Warner i sur., 2005) ističe da je distributivna pravednost važniji prediktor zadovoljstva poslom, metaanaliza Colquitta i sur. (2001) ističe da je to proceduralna pravednost.

Trofaktorski model pokušava objasniti povezanost proceduralne, distributivne i interakcijske pravednosti sa zadovoljstvom poslom. Istraživanja su pokazala da interakcijska pravednost utječe na zadovoljstvo nadređenim (Ambrose i Schminke, 2003; Aryee, Budhwar i Chen, 2002; Cohen-Charash i Spector, 2001; prema Ambrose i

sur., 2007). Pokazalo se da distributivna pravednost predviđa stavove prema specifičnim događajima, a interakcijska i proceduralna pravednost predviđaju stavove prema sustavu. Meta-analiza Cohen-Charash i Spector (2001; prema Ambrose i sur., 2007) pokazuje nejednoznačene rezultate. Konzistentno trofaktorskom modelu, zadovoljstvo plaćom jače je povezano s distributivnom nego s proceduralnom pravednošću. Međutim, suprotno modelu, pokazalo se da su stavovi prema sustavu jače povezani s distributivnom nego s interakcijskom pravednošću. Npr. zadovoljstvo nadređenim jednako je jako povezano s distributivnom i s proceduralnom pravednošću. U smislu povezanosti stavova prema sustavu s distributivnom i interakcijskom pravednošću, suprotno modelu, zadovoljstvo nadređenim jače je povezano s distributivnom nego s interakcijskom pravednošću.

Postoje brojna istraživanja koja proučavaju povezanost između proceduralne, distributivne i interakcijske pravednosti s različitim organizacijskim varijablama, uključujući facete zadovoljstva poslom (Greenberg, 1990; Lind i Tyler, 1988; prema Schappe, 1998).

Konkretno, prijašnja istraživanja ukazuju da su percepcije distributivne pravednosti jače povezane sa zadovoljstvom poslom nego percepcije proceduralne pravednosti (npr., McFarlin i Sweeney, 1992; Sweeney i McFarlin, 1993; prema Schappe, 1998). Druga istraživanja pokazuju da su zaposlenikove percepcije proceduralne pravednosti jače povezane sa zadovoljstvom poslom nego što su to percepcije distributivne pravednosti (npr., Alexander i Ruderman, 1987; Folger i Konovsky, 1989; Scandura, 1997; prema Irving i sur., 2005). Lambert, Cluse-Tolar, Pasupuleti, Hall i Jenkins (2005) proveli su istraživanje kojim su pokazali da su i distributivna i proceduralna pravednost značajni prediktori zadovoljstva poslom, s tim da proceduralna pravednost ima 2 do 3 puta veći utjecaj od distributivne. Također, Masterson i sur. (2000) su pokazali da je proceduralna pravednost jači prediktor zadovoljstva poslom nego interakcijska pravednost, iako su obje imale značajne nezavisne utjecaje. Kada govorimo o zadovoljstvu plaćom, istraživanja su pokazala da su proceduralna, distributivna i interakcijska pravednost povezane sa zadovoljstvom plaćom (McFarlin i Sweeney, 1992; Moorman, 1991; prema Pillai, Williams i Tan, 2001). Pokazalo se da je distributivna pravednost bolji prediktor zadovoljstva plaćom nego proceduralna ili interakcijska pravednost (Folger i Konovsky, 1989; Lowe i Vodanovich, 1995; Sweeney i McFarlin, 1993; prema Colquitt i sur., 2001). U metaanalizi, Williams i sur. (2006; prema Jawahar i Stone, 2009) pokazali su da je

distributivna pravednost snažno povezana sa zadovoljstvom plaćom ( $\rho = .79$ ). Isto tako, pokazali su da je proceduralna pravednost umjereno povezana sa zadovoljstvom plaćom ( $\rho = .42$ ). Općenito se može zaključiti da je distributivna pravednost bolji prediktor specifičnih osobnih ishoda, kao što je zadovoljstvo plaćom, nego proceduralna pravednost, koja je bolji prediktor općenitih organizacijskih ishoda (Folger i Konovsky, 1989; Greenberg, 1990; Sweeney i McFarlin, 1993; prema DeConinck i Stilwell, 2004). Potrebno je napomenuti da navedena istraživanja konceptualiziraju interakcijsku pravednost kao dio proceduralne pravednosti. Malo je istraživanja ispitivalo nezavisnu ulogu interakcijske pravednosti u zadovoljstvu plaćom. Nadalje, istraživanja ukazuju da viša razina percepcija pravednosti rezultira višom razinom zadovoljstva nadređenim (Cropanzano, Prehar i Chen, 2002; Donovan i sur., 1998; Masterson i sur., 2000; prema Byrne, 2003). U kontekstu procjene učinka, Cropanzano i Prehar (1999; prema Byrne, 1999) su pokazali da interakcijska pravednost dovodi do zadovoljstva nadređenim. I druga su istraživanja pokazala da interakcijska pravednost predviđa zadovoljstvo nadređenim (Masterson i sur., 2000; Cropanzano i sur., 2002; prema Liao i Rupp; 2005). Što se tiče zadovoljstva napredovanjem, istraživanja su pokazala da je distributivna pravednost bolji prediktor zadovoljstva napredovanjem nego proceduralna ili interakcijska (Folger i Konovsky, 1989; Lowe i Vodanovich, 1995; Sweeney i McFarlin, 1993; prema Colquitt i sur., 2001). To se potvrdilo i u istraživanju Tanga i sur. (1996; prema Fatt, Khin i Heng, 2010). Konačno, Donovan, Drasgow i Munson (1998) su konstruirali skalu za mjerenje percepcije pravednog interpersonalnog odnosa i pokazali da je interakcijska pravednost povezana sa zadovoljstvom suradnicima.

### *1.2.2. Demografske karakteristike*

Rezultati istraživanja koja ispituju povezanost demografskih karakteristika zaposlenika i percepcija organizacijske pravednosti poprilično su nekonzistentna. Istraživanja najčešće proučavaju utjecaj spola, dobi, razine obrazovanja, radnog staža i razine u organizaciji na percepcije organizacijske pravednosti zaposlenika. Neka istraživanja pokazuju da postoji povezanost između percepcija proceduralne, distributivne i interakcijske pravednosti i navedenih demografskih karakteristika sudionika, dok druga istraživanja to osporavaju. U svojoj metaanalizi, Cohen-Charash i Spector (2001; prema Čulumović, 2005) našli su da neovisno o dobi, spolu, rasi i razini edukacije, ljudi slično percipiraju pravednost.

## **2. CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE**

### *Cilj istraživanja*

Cilj je ovog istraživanja provjeriti internalnu i eksternalnu valjanost upitnika percepcije organizacijske pravednosti.

### *Problemi*

1. Utvrditi faktorsku strukturu upitnika percepcije organizacijske pravednosti.
2. Utvrditi doprinos proceduralne, distributivne i interakcijske pravednosti objašnjenju dimenzija zadovoljstva poslom.
3. Ispitati postoji li razlika u percepciji organizacijske pravednosti s obzirom na spol, dob, radni staž u organizaciji, stručnu spremu i razinu u organizaciji.

### *Hipoteze*

1. Faktorska struktura upitnika percepcije organizacijske pravednosti sastojat će se od tri faktora (proceduralna pravednost, distributivna pravednost i interakcijska pravednost).
2. A Percepcija proceduralne pravednosti bit će bolji prediktor zadovoljstva poslom od interakcijske i distributivne pravednosti.
2. B Percepcija distributivne pravednosti bit će bolji prediktor zadovoljstva plaćom od interakcijske i proceduralne pravednosti.
2. C Percepcija distributivne pravednost bit će bolji prediktor zadovoljstva mogućnošću napredovanja od proceduralne i interakcijske pravednosti.
2. D Percepcija interakcijske pravednosti bit će bolji prediktor zadovoljstva nadređenima od proceduralne i distributivne pravednosti.
2. E Percepcija interakcijske pravednosti bit će bolji prediktor zadovoljstva suradnicima od distributivne i proceduralne pravednosti.
3. Ne postoji statistički značajna razlika u percepciji organizacijske pravednosti s obzirom na spol, dob, radni staž u organizaciji, stručnu spremu i razinu u organizaciji.

## **3. METODA**

### *3.1. Sudionici*

Sudionici u ovom istraživanju bili su osobe zaposlene u poduzećima različitih djelatnosti na području grada Osijeka, Rijeke, Karlovca i Zagreba. U istraživanju je sveukupno sudjelovalo 537 sudionika od kojih je: Hrvatski zavod za zdravstveno



osiguranje (N=48), PZ Ozalj (N=13), Saponia d.d. Osijek (N=39), Slavenska banka Osijek (N=9), HEP Osijek (N=6), Agrokor (N=3), Hrvatski zavod za zapošljavanje Osijek (N=38), Paradigma (N=5), Zavod za javno zdravstvo Osijek (N=26), Klinički bolnički centar Osijek (N=14), Centar za socijalnu skrb Osijek (N=11), Gradnja Osijek (N=77), Dom zdravlja Osijek (N=23), IBM Zagreb (N=15), Nastavni zavod za javno zdravstvo Rijeka (N=110), HFP Rijeka (N=65), HC Rijeka (N=45). Za istraživanje je bilo važno da se radi o poduzećima koja imaju hijerarhijsku strukturu i u istraživanje nisu bili uključeni rukovoditelji na najvišim instancama u organizaciji zbog sadržaja upitnika koji su se koristili. Sudjelovalo je 180 muških i 357 ženskih sudionika.

### *3.2. Instrumenti*

Upitnik percepcije organizacijske pravednosti je konstruiran u sklopu diplomskog rada Čulumović (2005) na temelju upitnika percepcije organizacijske pravednosti različitih autora (Cropanzano, Prehar i Chen, 2002; Colquitt, 2001; Beugre i Baron, 2001; Niehoff i Moorman, 1993; Lee, 2000; Aryee, Budhwar i Chen, 2002, prema Čulumović, 2005). Upitnik se sastoji od 39 čestica; 15 čestica pripada skali proceduralne pravednosti, 11 čestica pripada skali distributivne pravednosti, a 13 čestica skali interakcijske pravednosti. Zadatak sudionika bio je uz svaku tvrdnju označiti stupanj slaganja na Likertovoj skali od pet stupnjeva (od 1 – uopće se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem). Ukupan rezultat određivao se zbrajanjem procjena za svaku skalu pravednosti.

Upitnik zadovoljstva poslom (Multiple choice format for job satisfaction, Gregson, 1987) sastoji se od 30 čestica i mjeri zadovoljstvo različitim aspektima: zadovoljstvo plaćom, mogućnošću napredovanja, poslom, nadređenima i suradnicima. Zadatak sudionika bio je uz svaku tvrdnju označiti stupanj slaganja na Likertovoj skali od pet stupnjeva (od 1 – uopće se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem). Ukupan rezultat određivao se zbrajanjem procjena za svaku subskalu zadovoljstva poslom.

### *3.3. Postupak*

Istraživanje je provodilo pet studentica od kojih su tri studentice psihologije Filozofskog fakulteta u Osijeku, a dvije studentice Filozofskog fakulteta u Rijeci. Istraživanje je u svakom poduzeću provedeno grupno, u većim ili manjim grupama, ovisno o broju sudionika koji su pristali sudjelovati. Provedbu istraživanja odobrili su rukovoditelji poduzeća usmenim ili pismenim putem, na temelju zamolbe koju je poslao

fakultet. Rukovoditelj je odobrio korištenje prostorije za provođenje istraživanja. Sa svakom grupom sudionika bila je jedna od istraživačica. Prije same provedbe istraživanja sudionicima je pročitana uputa za ispunjavanje upitnika u sklopu koje je objašnjen cilj i svrha istraživanja. Rečeno im je da je sudjelovanje u istraživanju dobrovoljno i da mogu u bilo kojem trenutku odustati. Također je svim sudionicima naglašeno da je istraživanje potpuno anonimno i da će se rezultati ovoga istraživanja koristiti samo u istraživačke svrhe. Sudionicima je objašnjeno da trebaju zaokružiti stupanj u kojem se slažu ili ne slažu s nekom od navedenih tvrdnji (na skali od 1 do 5) i zamoljeni su da odgovaraju iskreno. Istraživačica je za vrijeme ispunjavanja upitnika bila prisutna ukoliko je netko od sudionika zatrebao pomoć ili mu nešto nije bilo jasno. Ispunjavanje upitnika trajalo je u prosjeku oko 25 minuta.

## 4. REZULTATI

### 4.1. Deskriptivna analiza

U tablici 1 prikazani su rezultati deskriptivne analize triju faktora upitnika percepcije organizacijske pravednosti – interakcijske, distributivne i proceduralne pravednosti, dobiveni pomoću programskog paketa za statističku obradu – SPSS-a 17.0.

*Tablica 1*

Nazivi varijabli, broj čestica, raspon rezultata, aritmetička sredina (M), standardna devijacija (SD), prosječna korelacija među česticama (Mcorr) i unutarnja konzistencija faktora ( $\alpha$ ) upitnika percepcije organizacijske pravednosti

Varijabla	Br. čestica	min	max	M	SD	Mcorr	$\alpha$
Proceduralna pravednost	15	16	75	44,25	13,090	.49	.93
Distributivna pravednost	11	11	55	31,28	10,473	.52	.93
Interakcijska pravednost	13	13	65	42,04	12,306	.56	.94
Ukupna pravednost	39	43	195	117,71	33,009	.46	.97

Sva tri faktora upitnika percepcije organizacijske pravednosti pokazala su zadovoljavajuću i vrlo visoku unutarnju konzistentnost, što zajedno s umjerenim do visokim korelacijama između čestica unutar faktora upućuje na to da su konstrukti interakcijske, distributivne i proceduralne pravednosti mjereni pomoću vrlo sličnih čestica u upitniku. Kolmogorov-Smirnov koeficijenti asimetrije ukazuju da ne postoji statistički značajno razlikovanje distribucija od normalne distribucije rezultata za faktore interakcijske, distributivne i proceduralne pravednosti. Stoga je opravdano koristiti parametrijske statističke postupke u daljnjoj obradi rezultata.

#### 4.2. Faktorska struktura upitnika percepcije organizacijske pravednosti

Kako bi se odgovorilo na prvi problem ovog istraživanja, utvrdila se faktorska struktura upitnika percepcije organizacijske pravednosti. U tu svrhu provedena je konfirmatorna faktorska analiza statističkim programom AMOS 7.0 uz korištenje metode najveće vjerojatnosti. Za procjenu prikladnosti teorijskih modela rezultatima u ovom istraživanju korišteni su sljedeći parametri:  $\chi^2$  i RMSR (koji provjeravaju koliko dobro model reproducira prikupljene podatke) TLI i CFI (koji mjere poboljšanje prikladnosti modela usporedbom s alternativnim modelom) i RMSEA (koji uzima u obzir parsimoničnost solucije). Navedeni parametri, tj. indeksi prikladnosti, temelje se na odstupanju opaženih kovarijanci u odnosu na one predviđene modelom (Bentler i Bonett, 1980; Jöreskog i Sörbom, 1988; Tucker i Lewis, 1973; prema Milas, 2009). U Tablici 2 prikazani su rezultati usporedbe hipotetskog i alternativnih modela percepcije organizacijske pravednosti.

*Tablica 2*  
Rezultati usporedbe modela percepcije organizacijske pravednosti konfirmatornom faktorskom analizom

Modeli	$\chi^2$	df	<i>p</i>	RMSR	TLI	CFI	RMSEA
Trofaktorski	1297.42	657	.000	.056	.950	.956	.044
Unidimenzionalni	1963.38	655	.000	.083	.905	.916	.060
Hijerar. trofaktorski	1286.71	628	.000	.063	.946	.954	.045
Dvofaktorski	1395.75	649	.000	.074	.941	.948	.048
Hijerar. dvofaktorski	2156.95	676	.000	.089	.888	.897	.066

Legenda:

$\chi^2$  - hi kvadrat test

df – stupnjevi slobode

RMSR – korijen iz prosječnog kvadratnog odstupanja; poželjna je što bliža vrijednost 0

TLI – nenormirani indeks prikladnosti; poželjno >0.90 (0.95)

CFI – usporedni indeks prikladnosti; poželjno >0.90 (0.95)

RMSEA – korijen iz prosječne kvadrirane greške aproksimacije; poželjno <0.06

Unidimenzionalni model pretpostavlja postojanje generalnog faktora percepcije organizacijske pravednosti. Hijerarhijski model pretpostavlja postojanje generalnog faktora percepcije organizacijske pravednosti koji se sastoji od tri subskele – proceduralne, distributivne i interakcijske pravednosti. Dvofaktorski model pretpostavlja postojanje faktora distributivne pravednosti i faktora koji uključuje subskele interakcijske i proceduralne pravednosti. Hijerarhijski dvofaktorski model pretpostavlja postojanje generalnog faktora percepcije organizacijske pravednosti koji se sastoji od faktora distributivne pravednosti i faktora koji uključuje subskele interakcijske i proceduralne pravednosti. Na temelju podataka iz Tablice 2 vidljivo je da

unidimenzionalni i hijerarhijski dvofaktorski model nisu prikladni podacima u ovom uzorku. Dvofaktorska, trofaktorska i hijerarhijska trofaktorska struktura upitnika percepcije organizacijske pravednosti odgovaraju podacima u ovom uzorku i razlike između ova tri modela su minimalne. Budući da hijerarhijski trofaktorski i dvofaktorski model sadrže maksimalne povezanosti faktora sa subskalama modela te uzimajući u obzir pravilo parsimonije, zadržava se jednostavniji model što znači da se trofaktorski model pokazao najprikladnijim za podatke dobivene u ovom istraživanju.

U tablici 3 prikazana je međusobna povezanost faktora upitnika percepcije organizacijske pravednosti izražena standardiziranim beta koeficijentom nakon provedene konfirmatorne faktorske analize.

*Tablica 3*

Odnosi među faktorima upitnika percepcije organizacijske pravednosti ( $\beta$  koeficijenti) nakon provedene konfirmatorne faktorske analize

	Interakcijska pravednost	Distributivna pravednost
Interakcijska pravednost	-	.71
Proceduralna pravednost	.91	.75

\* svi su koeficijenti statistički značajni na razini manjoj od 1%

U tablici 4 prikazana su faktorska opterećenja čestica u upitniku percepcije organizacijske pravednosti dobivena konfirmatornom faktorskom analizom.

Tablica 4

Saturacije čestica u upitniku percepcije organizacijske pravednosti na faktorima proceduralne, distributivne i interakcijske pravednosti

Čestica	Saturacija
PP 1. Dobivam jasne povratne informacije o kvaliteti mog rada.	.681
PP 2. Prema svim zaposlenicima se odluke dosljedno provode.	.724
PP 3. Korištene procedure u mojoj radnoj organizaciji podupiru etičke i moralne standarde.	.740
PP 4. Procedure odnosa prema zaposlenicima su u mojoj radnoj organizaciji su pravedne.	.799
PP 5. Osobe u mom rangu su na prikladan način uključene u proces donošenja odluka.	.708
PP 6. Rukovodstvo nepristrano donosi odluke o obavljanju posla.	.552
PP 7. S rukovodstvom rješavam poteškoće oko mojih obaveza i odgovornosti.	.775
PP 8. Pri donošenju poslovnih odluka, rukovodstvo prikuplja precizne i potpune informacije.	.843
PP 9. Rukovodstvo osigurava da se brige svakog zaposlenika uzmu u obzir prije donošenja odluka.	.648
PP 10. Pri procjeni mog učinka koriste se objektivne procedure.	.674
PP 11. Procedure osiguravaju da svi zaposlenici pravovremeno dobiju sve potrebne informacije o reorganizaciji.	.683
PP 12. Rukovodstvo na vrlo jasan način objašnjava donesene odluke i pruža dodatne informacije kada zaposlenici to zahtijevaju.	.777
PP 13. Procjena mog učinka se temelji na preciznim informacijama.	.708
PP 14. Zaposlenicima je dopuštena žalba na donesene odluke.	.526
PP 15. Moj trud se uzima u obzir pri procjeni mog učinka.	.024
DP 1. Mislim da nisam preopterećen/a poslom.	.421
DP 2. Mislim da sam dovoljno plaćen za svoj posao.	.824
DP 3. Moj raspored rada je pravedan.	.269
DP 4. Mislim da su moje poslovne odgovornosti pravilno raspoređene.	.241
DP 5. Pravedno sam nagrađen/a s obzirom na moje iskustvo.	.855
DP 6. Pravedno sam nagrađen/a s obzirom na stresnost mog posla.	.769
DP 7. Pravedno sam nagrađen/a uzevši u obzir moju edukaciju i stručno usavršavanje.	.819
DP 8. Moja plaća je u skladu s mojim odgovornostima.	.807
DP 9. Pravedno sam nagrađen/a za trud koji ulažem.	.843
DP 10. Moja zadnja povišica je bila upravo onolika koliko sam zaslužio/la.	.887
DP 11. Pravedno sam nagrađen/a za posao koji sam dobro napravio/la.	.639
IP 1. Moj rukovoditelj mi daje mogućnost da izrazim svoje mišljenje.	.729
IP 2. Kada se donose odluke o mom poslu, moj rukovoditelj prihvaća moja prava.	.810
IP 3. Kada se donose odluke o mom poslu, moj rukovoditelj sa mnom raspravlja o posljedicama te odluke.	.775
IP 4. Kada se donose odluke o mom poslu, moj rukovoditelj se prema odnosi s poštovanjem.	.831
IP 5. Imam prijateljske odnose sa svojim rukovoditeljem.	.605
IP 6. Kada se donose odluke o mom poslu, rukovoditelj je prema meni iskren.	.750
IP 7. Kada se donose odluke o mom poslu, rukovoditelj mi daje objašnjenje koje mi ima smisla.	.824
IP 8. Moj rukovoditelj mi pruža odgovarajuća opravdanja za donesene odluke o mom poslu.	.766
IP 9. Moj rukovoditelj mi uvijek jasno objasni bilo koju odluku vezanu uz moj posao.	.753
IP 10. Moj rukovoditelj se suzdržava od neprimjerenih primjedbi i komentara.	.551
IP 11. Kada se donose odluke o mom poslu, rukovoditelj je prema meni ljubazan i uvažava me.	.794
IP 12. Moj rukovoditelj je posve iskren i otvoren prema meni.	.810
IP 13. Kada se donose odluke o mom poslu, rukovoditelj je osjetljiv na moje osobne potrebe.	.699

Legenda:

PP – percepcija proceduralne pravednosti

DP – percepcija distributivne pravednosti

IP – percepcija interakcijske pravednosti

Nadalje je izračunata međusobna povezanost faktora upitnika percepcije organizacijske pravednosti izražena Pearsonovim koeficijentom korelacije. Korelacija između faktora proceduralne i distributivne pravednosti iznosi  $r_{(519)} = .721$ ,  $p < .01$ , korelacija između faktora proceduralne i interakcijske pravednosti iznosi  $r_{(515)} = .845$ ,  $p < .01$ , a korelacija između faktora distributivne i interakcijske pravednosti iznosi  $r_{(517)} = .693$ ,  $p < .01$ . Sva tri faktora upitnika percepcije organizacijske pravednosti nalaze se međusobno u pozitivnim, visokim, statistički značajnim korelacijama.

#### 4.3. Doprinos percepcije organizacijske pravednosti u objašnjenju zadovoljstva poslom

Kako bi se odgovorilo na drugi problem, najprije je ispitana povezanost skala percepcije organizacijske pravednosti sa skalama zadovoljstva poslom. Pri tome je korišten Pearsonov koeficijent korelacije. Rezultati analize prikazani su u tablici 5.

Tablica 5

Povezanost skala percepcije organizacijske pravednosti sa skalama zadovoljstva poslom

	Interakcijska p.	Distributivna p.	Proceduralna p.
Zadovoljstvo plaćom	.486	.802	.550
Zadovoljstvo m. napredovanja	.544	.572	.630
Zadovoljstvo poslom	.395	.389	.362
Zadovoljstvo nadređenim	.818	.667	.795
Zadovoljstvo suradnicima	.529	.482	.507

\* svi su koeficijenti korelacije statistički značajni na razini manjoj od 1%

Na temelju podataka iz tablice 5 može se uočiti da su sve skale percepcije organizacijske pravednosti u statistički značajnoj i pozitivnoj korelaciji sa skalama zadovoljstva poslom. Pri tome se vrijednosti koeficijenata korelacije kreću od umjerenih do visokih vrijednosti.

Kako bi se utvrdio doprinos percepcije organizacijske pravednosti u objašnjenju zadovoljstva poslom provedene su hijerarhijske regresijske analize uz korištenje stepwise metode. Rezultati ove analize prikazani su u tablici 6.

Tablica 6

Rezultati hijerarhijskih regresijskih analiza u kojoj su kriteriji facete zadovoljstva poslom, a prediktori dimenzije organizacijske pravednosti

Zavisna Varijabla	Korak	Nezavisna varijabla	Standardizirana beta	R <sup>2</sup>	Promjena R <sup>2</sup>	Značajnost <i>p</i>	Parcijalna korelacija
Zadovoljstvo plaćom	1	Distributivna p.	.895	.643			.738
	2	Interakcijska p.	-.134	.652	.009	< .01	-.161
Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja	1	Proceduralna p.	.453	.397			.382
	2	Distributivna p.	.245	.425	.029	< .01	.219
Zadovoljstvo poslom	1	Interakcijska p.	.243	.156			.190
	2	Distributivna p.	.220	.182	.025	< .01	.173
Zadovoljstvo nadređenima	1	Interakcijska p.	.481	.670			.423
	2	Proceduralna p.	.309	.707	.037	< .01	.277
	3	Distributivna p.	.111	.712	.006	< .05	.138
Zadovoljstvo suradnicima	1	Interakcijska p.	.299	.280			.184
	2	Proceduralna p.	.116	.293	.012	< .05	.069
	3	Distributivna p.	.192	.309	.017	< .01	.154

Dimenzije percepcije organizacijske pravednosti promatraju se kao prediktori zbog njihova teorijskog odnosa s kriterijima – facetama zadovoljstva poslom. U hijerarhijskim regresijskim analizama korištena su sva tri prediktora. U tablici 6 su prikazani samo značajni prediktori. Rezultati pokazuju sljedeće: niti jedan prediktor samostalno ne objašnjava varijancu kriterija, što je očekivano s obzirom na visoke korelacije između prediktora. Distributivna i interakcijska pravednost statistički su značajni prediktori zadovoljstva plaćom pri čemu zajedno objašnjavaju 65% varijance kriterija. Kada usporedimo veličinu standardiziranih regresijskih koeficijenata i postotaka objašnjene varijance za ova dva prediktora, vidljivo je da je distributivna pravednost bolji prediktor zadovoljstva plaćom od interakcijske pravednosti. Proceduralna i distributivna pravednost statistički su značajni prediktori zadovoljstva mogućnošću napredovanja pri čemu zajedno objašnjavaju 43% varijance kriterija. Rezultati također pokazuju da je proceduralna pravednost bolji prediktor zadovoljstva mogućnošću napredovanja od distributivne pravednosti. Interakcijska i distributivna pravednost statistički su značajni prediktori zadovoljstva poslom pri čemu zajedno

objašnjavaju 18% varijance kriterija. Rezultati također pokazuju da je interakcijska pravednost bolji prediktor zadovoljstva poslom od distributivne pravednosti. Interakcijska, proceduralna i distributivna pravednost statistički su značajni prediktori zadovoljstva nadređenima pri čemu zajedno objašnjavaju 72% varijance kriterija. Rezultati također pokazuju da je interakcijska pravednost najbolji prediktor zadovoljstva nadređenima. Interakcijska, proceduralna i distributivna pravednost statistički su značajni prediktori zadovoljstva suradnicima pri čemu zajedno objašnjavaju 32% varijance kriterija. Rezultati također pokazuju da je interakcijska pravednost najbolji prediktor zadovoljstva suradnicima.

#### *4.3. Razlika u percepciji organizacijske pravednosti s obzirom na neke demografske karakteristike zaposlenika*

Kako bi se odgovorilo na treći problem, odnosno provjerilo postojanje statistički značajnih razlika u percepciji proceduralne, distributivne i interakcijske pravednosti s obzirom na dob, radni staž, razinu u organizaciji i stručnu spremu zaposlenika, korištena je jednosmjerna analiza varijance. Za provjeru postojanja statistički značajnih razlika u percepciji proceduralne, distributivne i interakcijske pravednosti s obzirom na spol korišten je t-test za nezavisne uzorke. Rezultati t-testa pokazali su da ne postoji statistički značajna razlika između muškaraca i žena u percepciji sva tri oblika organizacijske pravednosti. Rezultati jednosmjerne analize varijance prikazani su u tablici 7.

Rezultati su pokazali da je statistički značajna razlika dobivena u percepciji interakcijske pravednosti s obzirom na radni staž, stručnu spremu i razinu u organizaciji. Najprije, post-hoc testom (Scheffe) utvrđeno je da su zaposlenici s radnim stažem kraćim od 2 godine i zaposlenici s radnim stažem između 10 i 20 godina imali statistički značajno višu percepciju interakcijske pravednosti od zaposlenika s radnim stažem duljim od 20 godina. Nadalje, utvrđeno je da su zaposlenici s visokom stručnom spremom imali statistički značajno višu percepciju interakcijske pravednosti od zaposlenika s 2 godine srednje škole ili manje i od zaposlenika sa srednjom stručnom spremom. Konačno, utvrđeno je da su viši i srednji rukovoditelji imali statistički značajno višu percepciju interakcijske pravednosti od izvršilaca.





Statistički značajna razlika dobivena je u percepciji distributivne pravednosti s obzirom na stručnu spremu i razinu u organizaciji. Post-hoc testom (Scheffe) utvrđeno je da su zaposlenici s visokom stručnom spremom imali statistički značajno višu percepciju distributivne pravednosti od zaposlenika s 2 godine srednje škole ili manje i od zaposlenika sa srednjom stručnom spremom. Isto tako, utvrđeno je da su zaposlenici s višom stručnom spremom imali statistički značajno višu percepciju distributivne pravednosti od zaposlenika s 2 godine srednje škole ili manje. Nadalje, utvrđeno je da su viši i srednji rukovoditelji imali statistički značajno višu percepciju distributivne pravednosti od izvršilaca.

Statistički značajna razlika dobivena je u percepciji proceduralne pravednosti s obzirom na dob, radni staž, stručnu spremu i razinu u organizaciji. Najprije, post-hoc testom (Scheffe) utvrđeno je da su zaposlenici mlađi od 30 godina imali statistički značajno višu percepciju proceduralne pravednosti od zaposlenika starijih od 50 godina. Nadalje, post-hoc testom (Scheffe) utvrđeno je da su zaposlenici s radnim stažem kraćim od 2 godine i zaposlenici s radnim stažem između 10 i 20 godina imali statistički značajno višu percepciju proceduralne pravednosti od zaposlenika s radnim stažem duljim od 20 godina. Osim toga, utvrđeno je da su zaposlenici s visokom stručnom spremom imali statistički značajno višu percepciju proceduralne pravednosti od zaposlenika s 2 godine srednje škole ili manje i od zaposlenika sa srednjom stručnom spremom. Konačno, post-hoc testom (Games-Howell (jer varijance nisu homogene)) utvrđeno je da su viši i srednji rukovoditelji imali statistički značajno višu percepciju proceduralne pravednosti od izvršilaca.

Nije pronađena statistički značajna razlika u percepciji interakcijske i distributivne pravednosti s obzirom na dob zaposlenika. Također, nije pronađena statistički značajna razlika u percepciji distributivne pravednosti s obzirom na radni staž zaposlenika.

## **5. RASPRAVA**

Rezultati ovog istraživanja potvrdili su prvu hipotezu prema kojoj se faktorska struktura upitnika percepcije organizacijske pravednosti sastoji od tri faktora – proceduralne, distributivne i interakcijske pravednosti. Empirijska istraživanja podupiru trokomponentnu strukturu konstrukta organizacijske pravednosti (Cohen-Charash i Spector, 2001; Colquitt, 2001; Colquitt i sur., 2001; prema Lavelle i sur., 2007). Sva tri

faktora upitnika percepcije organizacijske pravednosti pokazala su vrlo visoku unutarnju konzistenciju, s alfa koeficijentima od .93 i .94, što uvelike prelazi prihvatljivu razinu od .70 (Nunnally, 1978; prema Bauer i sur., 2001). Faktori proceduralne, distributivne i interakcijske pravednosti pokazali su međusobno visoku pozitivnu povezanost, u rasponu od .693 do .845. Metaanalitička istraživanja pokazuju da su tri navedene dimenzije organizacijske pravednosti uglavnom umjereno do visoko interkorelirajuće (Colquitt i sur., 2001; Hauenstein, McGonigle i Flinder, 1997; prema Cropanzano i sur., 2001). Unatoč tome, istraživanja ističu da su ova tri tipa organizacijske pravednosti sadržajno različita i ne bi se smjeli promatrati jednodimenzionalno (npr., Colquitt i sur., 2001; Cropanzano i sur., 2002; Masterson i sur., 2000; Rupp i Cropanzano, 2002; Simons i Roberson, 2003; prema Liao i Rupp, 2005). Istraživanja općenito ukazuju da različiti tipovi pravednosti imaju i specifičan i zajednički doprinos varijanci organizacijske pravednosti (Cropanzano, Rupp, Mohler i Schminke, 2001).

Kako istraživanja konzistentno pokazuju da su tri dimenzije organizacijske pravednosti različito povezane sa stavovima prema radu (Colquitt i sur., 2001), kao što je zadovoljstvo poslom, u ovom radu provedene su analize koje dovode u vezu dimenzije organizacijske pravednosti i facete zadovoljstva poslom.

Rezultati hijerarhijskih regresijskih analiza pokazali su da su distributivna i interakcijska pravednost statistički značajni prediktori zadovoljstva plaćom, s tim da je distributivna pravednost bolji prediktor tog kriterija. Ovi rezultati konzistentni su s trofaktorskim modelom, koji ističe da je zadovoljstvo plaćom jače povezano s distributivnom nego sa proceduralnom pravednošću. Rezultati su također u skladu s prijašnjim istraživanjima koja su pokazala da je distributivna pravednost bolji prediktor zadovoljstva plaćom nego interakcijska ili proceduralna pravednost (Folger i Konovsky, 1989; Lowe i Vodanovich, 1995; Sweeney i McFarlin, 1993; prema Colquitt i sur., 2001). Dobiveni rezultati mogu se objasniti Lawlerovom (1971; prema Howard, 1999) teorijom zadovoljstva plaćom prema kojoj ljudi formiraju uvjerenja o očekivanom iznosu plaće na temelju prošlih plaća, svojih ulaganja, karakteristika posla, nematerijalnih nagrada i socijalnih usporedbi. Neki od ovih faktora karakteristike su distributivne pravednosti. Dyer i Theriault (1976; prema Howard, 1999) dalje razvijaju ovaj model i uvode komponentu koja se odnosi na zadovoljstvo s procedurama plaća, tj. zadovoljstvo jasnom komunikacijom nadređenih i zaposlenika o kriteriju nagrađivanja i sustava plaća, što obilježava interakcijsku pravednost.

Nadalje, pokazalo se da su interakcijska, proceduralna i distributivna pravednost statistički značajni prediktori zadovoljstva nadređenima, s tim da je interakcijska pravednost najbolji prediktor tog kriterija. Ovi rezultati u skladu su s prijašnjim istraživanjima koja su pokazala da interakcijska pravednost predviđa zadovoljstvo nadređenim (Masterson i sur., 2000; Cropanzano i sur. (2002; prema Liao i Rupp; 2005). Također, istraživanje DeConincka i Stilwella (2004) pokazalo je da je proceduralna pravednost direktan prediktor zadovoljstva nadređenim, što je u skladu i s prijašnjim istraživanjima. Moguće objašnjenje dobivenih rezultata leži u činjenici da odnos nadređenih prema zaposlenicima, koji je karakteriziran poštovanjem, uvažavanjem i iskrenošću, neupitno dovodi do zadovoljstva tih zaposlenika svojim nadređenim. Zaposlenici svakodnevno procjenjuju ponašanje nadređenih prema njima i te procjene uključuju u ocjenu svog zadovoljstva njima. Isto tako, za zadovoljstvo nadređenima važne su i pravedne procedure i pravedna raspodjela ishoda ili nagrada zaposlenicima budući da su upravo nadređeni često u poziciji da te procedure i nagrade predlažu i provode u organizaciji.

Osim toga, rezultati ukazuju da su interakcijska, proceduralna i distributivna pravednost statistički značajni prediktori zadovoljstva suradnicima, s tim da je interakcijska pravednost najbolji prediktor tog kriterija. Istraživanja su u skladu s ovim rezultatima i ističu da je interakcijska pravednost povezana sa zadovoljstvom suradnicima (Donovan i sur., 1998). Moguće objašnjenje dobivenih rezultata vjerojatno se nalazi u tome da je zaposlenicima važan pravedan odnos nadređenih prema njima samima i njihovim suradnicima te da se nadređeni prema svim zaposlenicima ponaša na jednak, dosljedan i nepristran način. Takav pravedan odnos nadređenih prema svojim zaposlenicima, provođenje pravednih procedura, kao i saznanje da su svi zaposlenici jednako nagrađeni za isti posao posljedično dovodi do zadovoljstva suradnicima. Prema tome, rezultati ovog istraživanja potvrđuju drugu B, D i E hipotezu.

Isto tako, interakcijska i distributivna pravednost pokazale su se statistički značajnim prediktorima zadovoljstva poslom, s tim da je interakcijska pravednost bolji prediktor tog kriterija. Ovi rezultati u suprotnosti su s drugom A hipotezom. Rezultati dobiveni u ovom istraživanju nisu u potpunosti u skladu s modelom vrijednosti u grupi koji ističe da je proceduralna pravednost važniji prediktor zadovoljstva poslom od distributivne pravednosti (Alexander i Ruderman, 1987; Lissak i sur., 1983; prema Clay-Warner i sur., 2005). Dobiveni rezultati nisu u skladu ni s istraživanjem Mastersona i sur. (2000; prema Al-Zu'bi, 2010), koji su pokazali da je proceduralna

pravednost jači prediktor zadovoljstva poslom nego interakcijska pravednost. Jedno moguće objašnjenje dobivenih razlika nalazi se u različitim mjernim instrumentima korištenim u navedenom i ovom istraživanju. Prijašnja su istraživanja većinom konceptualizirala interakcijsku pravednost kao dio proceduralne pravednosti, a ne kao poseban, treći tip organizacijske pravednosti. U skladu s tim su konstruirali i skale za mjerenje percepcije proceduralne pravednosti koje uključuju i čestice koje se odnose na interakcijsku pravednost. To može biti razlog zbog kojeg se u prijašnjim istraživanjima pokazalo da je proceduralna pravednost bolji prediktor zadovoljstva poslom od distributivne pravednosti. Konovsky i Cropanzano (1991; prema Schappe, 1998) su proučavali relativne utjecaje distributivne i proceduralne pravednosti na zadovoljstvo poslom. Kada su odvojili mjeru interakcijske pravednosti od proceduralne pravednosti, pokazalo se da je interakcijska pravednost bila značajan prediktor zadovoljstva poslom. Moorman (1991; prema Schappe, 1998) je na isti način pokazao da su interakcijska, distributivna i proceduralna pravednost individualno povezane sa zadovoljstvom poslom, s tim da je interakcijska pravednost bila najjači prediktor. Schappe (1998) ipak ističe da se ovi rezultati mogu objasniti pomoću modela vrijednosti u grupi Linda i Tylera (1988, 1989; prema Schappe, 1998) ako se interakcijska pravednost odvoji od proceduralne. Autor navodi da je zaposlenicima važnije da ih se pravedno tretira na poslu nego što su im važne formalne karakteristike procedura. Prema modelu vrijednosti u grupi, interpersonalni tretman od strane nadređenih tijekom socijalnih interakcija pruža zaposlenicima informaciju o njihovom statusu u grupi (Tyler, 1989; prema Schappe, 1998). Za razliku od proceduralne pravednosti, interakcijska pravednost izravnije komunicira zaposlenicima da ih organizacija ili nadređeni smatra važnim članom grupe što posljedično dovodi do većeg zadovoljstva poslom. Distributivna pravednost, tj. pravedna raspodjela nagrada (npr. plaća) također je važna u objašnjenju zaposlenikova zadovoljstva poslom. Ako zaposlenik smatra da je zaslužio veću plaću od one koju je dobio, to će utjecati na njegovo zadovoljstvo poslom. No, ako mu nadređeni pruži odgovarajuća opravdanja za donesene odluke o njegovom poslu, primjerice ako mu iskomunicira razloge zbog kojih on nije dobio plaću koju misli da zaslužuje i ako mu to objasni na ljubazan i iskren način, zaposlenik će se osjećati bolje i posljedično će biti zadovoljniji svojim poslom.

Konačno, rezultati su pokazali da su proceduralna i distributivna pravednost statistički značajni prediktori zadovoljstva mogućnošću napredovanja, s tim da je proceduralna pravednost bolji prediktor tog kriterija. Ovi rezultati u suprotnosti su s

drugom C hipotezom. Dobiveni rezultati nisu u skladu s modelom osobnih ishoda koji ističe da je distributivna pravednost važniji prediktor stavova prema radu usmjerenih na osobu, kao što je zadovoljstvo napredovanjem. Također, dobiveni rezultati nisu u skladu s istraživanjima koja su pokazala da je distributivna pravednost bolji prediktor zadovoljstva napredovanjem od proceduralne ili interakcijske pravednosti (Folger i Konovsky, 1989; Lowe i Vodanovich, 1995; Sweeney i McFarlin, 1993; prema Colquitt i sur., 2001). Rezultati dobiveni u ovom istraživanju mogu se objasniti instrumentalnom vrijednošću pravednosti u dobivanju boljih ishoda. Naime, odredbe o tome tko će napredovati zaposlenicima su važne, no još im je važnija pravednost procedura kojima se donose odluke o napredovanju. Ako zaposlenik smatra da su te procedure pravedne i nepristrane, on će biti zadovoljan mogućnošću napredovanja u organizaciji. Ako osoba smatra da su procedure pravedne, čak i u slučaju da do promaknuća ne dođe, osoba će smatrati da će u doglednoj budućnosti i ona dobiti priliku za napredovanje kao rezultat ulaganja truda. Dakle, može se zaključiti da je zaposlenicima dakako važan kratkoročni interes – odluka o tome tko će napredovati budući da ta odluka ima izravne posljedice za njih same. No ono što im je važnije jest dugoročna dobit koju pravedne procedure donošenja odluka o napredovanju osiguravaju.

Rezultati ovog istraživanja nisu potvrdili treću hipotezu. Kada govorimo o demografskim karakteristikama sudionika ovog istraživanja, rezultati t- testa pokazali su da ne postoji statistički značajna razlika u percepciji proceduralne, distributivne i interakcijske pravednosti s obzirom na spol. Rezultati analize varijance pokazali su da ne postoji statistički značajna razlika u percepciji interakcijske i distributivne pravednosti s obzirom na dob. Statistički značajna razlika dobivena je u percepciji proceduralne pravednosti s obzirom na dob zaposlenika. Naime, pokazalo se da zaposlenici mlađe dobi imaju pozitivniju percepciju proceduralne pravednosti. Rezultati prijašnjih istraživanja su nejednoznačni. Moguće objašnjenje ovih rezultata jest da mlađi zaposlenici vjerojatno imaju viša očekivanja da će procedure koje se koriste za raspodjelu određenih nagrada biti pravedne nego stariji zaposlenici.

Nadalje, analiza varijance pokazala je da ne postoji statistički značajna razlika u percepciji distributivne pravednosti s obzirom na radni staž zaposlenika. Statistički značajna razlika dobivena je u percepciji interakcijske i proceduralne pravednosti s obzirom na radni staž zaposlenika. Naime, pokazalo se da zaposlenici s radnim stažem kraćim od 2 godine i oni s radnim stažem između 10 i 20 godina percipiraju statistički značajno višu razinu interakcijske i proceduralne pravednosti od zaposlenika s radnim

stažem duljim od 20 godina. Jedno od mogućih objašnjenja dobivenih rezultata jest što zaposlenici s kraćim radnim stažem vjerojatno nastoje sa svojim nadređenim uspostaviti kvalitetan odnos temeljen na međusobnom poštovanju, uvažavanju i iskrenosti kako bi zadržali svoj položaj u organizaciji ili eventualno napredovali. Zauzvrat se njihovi nadređeni prema njima odnose na isti, interpersonalno osjetljiv način, koji uključuje objašnjenja važna zaposlenicima, primjerice o korištenju procedura ili raspodjeli ishoda na određeni način. Stariji se zaposlenici možda manje trude oko održavanja odnosa sa svojim nadređenim jer su vjerojatno s godinama razvili određeni odnos, više ili manje zadovoljavajući, a nadređeni reagiraju na takav odnos na isti način. Što se tiče proceduralne pravednosti, moguće je da se zaposlenici s duljim radnim stažem ne ustručavaju izraziti nezadovoljstvo procedurama kojima se raspodjeljuju resursi u organizaciji jer im je položaj u organizaciji zahvaljujući radnom iskustvu u istoj relativno stabilan. Isto tako, možda su ti zaposlenici bolje upoznati sa stanjem u organizaciji, kao i načinom provođenja procedura, i vjerojatnije je da će izbjeći davanje socijalno poželjnih odgovora za razliku od zaposlenika koji imaju kraći radni staž u organizaciji.

Rezultati su također pokazali da postoji statistički značajna razlika u percepciji interakcijske, distributivne i proceduralne pravednosti s obzirom na razinu stručne spreme zaposlenika. Zaposlenici s visokom stručnom spremom percipiraju statistički značajno višu razinu interakcijske, proceduralne i distributivne pravednosti od zaposlenika koji imaju niži stupanj obrazovanja. Zaposlenici s visokom stručnom spremom vjerojatno sudjeluju u boljim interpersonalnim interakcijama sa svojim nadređenima jer se nadređeni prema njima odnose s više poštovanja i uvažavanja zbog višeg akademskog statusa tih zaposlenika. Osim toga, nadređeni su najčešće na rukovodnim pozicijama upravo jer imaju visoku stručnu spremu te se na taj način percipiraju sličnima, što poboljšava njihov međusobni odnos. Što se tiče distributivne i proceduralne pravednosti, istraživanje Erdogana, Kraimera i Lidena (2001; prema Jahangir i sur., 2005) podupire rezultate dobivene u ovom istraživanju. Ovi istraživači smatraju da je moguće objašnjenje nalaza vezanih uz percepciju distributivne pravednosti u tome što zaposlenici s višom razinom obrazovanja dobivaju ili očekuju višu razinu ishoda i nagrada od zaposlenika s nižom stručnom spremom. Isto tako, ovi autori pokazali su da je zaposlenikova razina obrazovanja povezana s percepcijama proceduralne pravednosti. Naime, autori smatraju da je objašnjenje ovih nalaza možda u

tome što su zaposlenici s višom razinom obrazovanja razvili veću lojalnost organizaciji zbog više razine kontrole koju imaju nad organizacijskim odlukama.

Konačno, postoji statistički značajna razlika u percepciji interakcijske, distributivne i proceduralne pravednosti s obzirom na zaposlenikovu razinu u organizaciji. Zaposlenici na rukovodnoj poziciji u organizaciji imaju statistički značajno višu percepciju interakcijske, distributivne i proceduralne pravednosti od izvršilaca. Što se tiče interakcijske pravednosti, zaposlenici na rukovodnoj razini u organizaciji obavljaju slične poslove kao i njihovi nadređeni. Osim toga, komunikacija na višim instancama u organizaciji je neposrednija i češća od komunikacija između rukovoditelja i izvršilaca. Zaposlenici na višim pozicijama su najčešće u prisnijim, prijateljskim odnosima te je veća vjerojatnost da će zaposlenici na sličnim visokim pozicijama uspostaviti međusobno bolji interpersonalni odnos. Isto tako, nadređeni su te zaposlenike i postavili na tu poziciju, pa se pretpostavlja da su izabrali onoga s kojim dijele međusoban odnos poštovanja, uvažavanja i iskrenosti. Sve to posljedično dovodi do više percepcije interakcijske pravednosti. Istraživanje Erdogana i sur. (2001; prema Jahangir i sur., 2005) podupire rezultate u ovom istraživanju vezane uz percepciju distributivne i proceduralne pravednosti. Ovi istraživači smatraju da zaposlenici na višim pozicijama u organizaciji dobivaju ili očekuju višu razinu ishoda i nagrada od zaposlenika na nižoj poziciji u organizaciji. Što se tiče proceduralne pravednosti, autori su pokazali da je razina u organizaciji pozitivno povezana s proceduralnom pravednošću. Oni smatraju da su zaposlenici na višim pozicijama razvili veću lojalnost organizaciji zbog više razine kontrole koju imaju nad organizacijskim odlukama. Doista, zaposlenici na rukovodnim funkcijama najčešće su i sami u poziciji da donose organizacijske odluke te stoga percipiraju i višu razinu proceduralne pravednosti od izvršilaca, koji najčešće imaju malo ili nimalo kontrole nad organizacijskim odlukama. Slično tome, i druga su istraživanja pokazala da zaposlenici na višoj razini u organizaciji imaju očekivanja o višoj razini proceduralne pravednosti (Lerner i Miller, 1978; Lott i Lott, 1986; Skarlicki, Ellard i Kelln, 1998; prema Jahangir i sur., 2005). Jahangir i sur. (2005) ističu da zaposlenici na višoj razini u organizaciji smatraju da zaslužuju da ih se pravednije tretira.

#### *Praktične implikacije, nedostaci i prijedlozi za buduća istraživanja*

Kao i većina istraživanja koja ispituju povezanost organizacijske pravednosti i zadovoljstva poslom, i ovo je istraživanje korelacijsko. Stoga ne možemo govoriti o



uzročno-posljedičnom odnosu među proučavanim varijablama. Nadalje, podatke o doprinosu percepcija organizacijske pravednosti u objašnjenju faceta zadovoljstva poslom potrebno je uzeti s oprezom zbog prediktora koji su u korelaciji. Naime, multikolinearnost utječe na smanjenje statističke snage dobivenih rezultata. Osim toga, mogući je i obrnuti poredak varijabli, no većina teoretičara slaže se s poretkom varijabli na isti način kao u ovom istraživanju (Colquitt i sur., 2001; prema Loi i sur., 2009).

Prednost ovog istraživanja jest dobra mogućnost generalizacije dobivenih podataka iz razloga što su u istraživanju sudjelovali zaposlenici tvrtki različitih djelatnosti. Osim toga, većina prijašnjih istraživanja najčešće je proučavala jednu od dimenzija organizacijske pravednosti i njezinu povezanost sa stavovima prema radu ili radnim ponašanjima. U ovom istraživanju korištene su tri dimenzije organizacijske pravednosti i proučavala se njihova povezanost s različitim facetama zadovoljstva poslom. Multidimenzionalnost konstrukata organizacijske pravednosti i zadovoljstva poslom bolje reprezentira te konstrukte i doprinosi razvoju teorije.

Na temelju dobivenih rezultata predlaže se da se u budućim istraživanjima upitnik percepcije organizacijske pravednosti modificira. Budući da se pokazalo da su čestice u upitniku korištenom u ovom istraživanju međusobno vrlo slične i da su faktori međusobno u visokim korelacijama, bilo bi dobro konstruirati kraći upitnik koji bi zadržao dobre psihometrijske karakteristike.

Praktična implikacija ovog istraživanja jest da organizacije mogu utjecati na zadovoljstvo svojih zaposlenika osiguravajući pravednu distribuciju ishoda i nagrada, implementirajući pravedne procedure kod raspodjele nagrada i resursa i sudjelujući u interakcijama sa zaposlenicima koje karakterizira odnos međusobnog poštovanja, iskrenosti i ljubaznosti. Usmjeravanjem na facete zadovoljstva poslom dobiva se dublje razumijevanje razloga zaposlenikova nezadovoljstva te je moguće osmisliti plan za rješavanje ovih problema u organizaciji. Konkretno, rezultati ovog istraživanja pokazali su da se rukovoditelji najviše trebaju usmjeriti na povećanje percepcija distributivne pravednosti ako žele da zaposlenici budu zadovoljni svojom plaćom. Dakle, rukovoditelji trebaju pravedno nagraditi svoje zaposlenike u skladu s njihovim zalaganjima. Nadalje, rukovoditelji se najviše trebaju usmjeriti na povećanje percepcija proceduralne pravednosti ako žele da zaposlenici budu zadovoljni mogućnošću napredovanja u svojoj organizaciji. To znači da bi, pri odlučivanju o tome tko će napredovati u svom poslu, rukovoditelji trebali koristiti procedure koje su nepristrane, koje se baziraju na točnim informacijama i dosljedno se primjenjuju prema svim

zaposlenicima. Konačno, rukovoditelji se najviše trebaju usmjeriti na povećanje percepcija interakcijske pravednosti ako žele da zaposlenici budu zadovoljni samim poslom, svojim nadređenima i suradnicima. Dakle, rukovoditelji trebaju sa zaposlenicima komunicirati na ljubazan i iskren način, pokazujući im poštovanje i uvažavanje. To se može osigurati putem redovitih zajedničkih sastanaka, osobnim sastancima sa svakim zaposlenikom, češćom komunikacijom e-mailom i sl.

## **6. ZAKLJUČAK**

Cilj je ovog istraživanja bio provjeriti internalnu i eksternalnu valjanost upitnika percepcije organizacijske pravednosti. Faktorska struktura upitnika percepcije organizacijske pravednosti u skladu je s teorijskim pretpostavkama i sastoji se od tri faktora – proceduralne, distributivne i interakcijske pravednosti. Dakle, prva hipoteza ovog istraživanja je potvrđena.

Što se tiče doprinosa proceduralne, distributivne i interakcijske pravednosti objašnjenju dimenzija zadovoljstva poslom, rezultati su potvrdili drugu B, D i E hipotezu. To znači da se percepcija distributivne pravednosti pokazala boljim prediktorom zadovoljstva plaćom od interakcijske i proceduralne pravednosti. Percepcija interakcijske pravednosti pokazala se boljim prediktorom zadovoljstva nadređenima i zadovoljstva suradnicima od proceduralne i distributivne pravednosti. Rezultati ovog istraživanja nisu bili u skladu s drugom A i C hipotezom. Percepcija interakcijske pravednosti pokazala se boljim prediktorom zadovoljstva poslom od distributivne i proceduralne pravednosti, a percepcija proceduralne pravednosti pokazala se boljim prediktorom zadovoljstva mogućnošću napredovanja od distributivne i interakcijske pravednosti.

Kod ispitivanja razlika u percepciji organizacijske pravednosti s obzirom na demografske karakteristike sudionika, rezultati ovog istraživanja nisu bili u skladu s trećom hipotezom. Pokazalo se da postoji razlika u percepciji proceduralne pravednosti s obzirom na dob sudionika. Nadalje, pokazalo se da postoji razlika u percepciji interakcijske i proceduralne pravednosti s obzirom na radni staž sudionika. Konačno, pokazalo se da postoji razlika u percepciji interakcijske, distributivne i proceduralne pravednosti s obzirom na stručnu spremu sudionika i njihovu razinu u organizaciji.

## 7. LITERATURA

- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109.
- Ambrose, M., Hess, R. L., & Ganesan, S. (2007). The relationship between justice and attitudes: An examination of justice effects on event and system-related attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 21-36.
- 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.
- Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R. J., Craig, J. M., Ferrara, P., & Campion, M. A. (2001). Applicant reactions to selection: development of the selection procedural justice scale (SPJS). *Personnel Psychology*, 54(2), 387-419.
- Burton, J. P., Sablinski, C. J., & Sekiguchi, T. (2008). Linking Justice, Performance, and Citizenship via Leader–Member Exchange. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 51-61.
- Byrne, Z. S. (2003, April). *Perceptions of Organizational Justice, Identification, and Support Within Work Teams*. Poster at the 18th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, Florida.
- Byrne, Z. S., (1999, April). *How do procedural and interactional justice influence multiple levels of organizational outcomes?* Symposium presentation at the 14th annual conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- Chiaburu, D. S., & Lim, A. S. (2007). Manager Trustworthiness or Interactional Justice? Predicting Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 453-467.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J., & Roman, P. (2005). Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models. *Social Justice Research*, 18(4), 391-409.
- 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., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- 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., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 1-113.

- Ćulumović, R. (2005). *Percepcija distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti i stavovi prema radu*. Neobjavljeni diplomski rad. Rijeka: Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta u Rijeci.
- DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225–231.
- De Cremer, D., & Tyler, T. R. (2007). The Effects of Trust in Authority and Procedural Fairness on Cooperation. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 639–649.
- Donovan, M. A., Drasgow, F., & Munson, L. J. (1998). The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale: development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 683-692.
- Fatt, C. K., Khin, E. W. S., & Heng, T. N. (2010). The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration* 2(1), 56-63.
- Greenberg, J. (2004). Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice. *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-365.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342.
- Gregson, T.H. (1987). Factor analysis of a multiple – choice format for job satisfaction. *Psychological Reports*, 61(3), 747-750.
- Howard, L. W. (1999). Validity evidence for measures of procedural/distributive justice and pay/benefit satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 14(1), 135-147.
- Irving, P. G., Coleman, D. F., & Bobocel, D. R. (2005). The Moderating Effect of Negative Affectivity in the Procedural Justice-Job Satisfaction Relation. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(1), 20-32.
- Jahangir, N., Haq, M., & Ahmed, E. (2005). Progress in Procedural Justice: Tunnelling Through the Maze. *BRAC University Journal*, 2(1), 13-31.
- Jawahar, I. M., & Stone, T. H. (2009). *Fairness Perceptions and Satisfaction with Components of Pay Satisfaction*. Annual Conference, Human Resources Division of the Administrative Services Association of Canada. Niagara Fall Ontario.
- Krapić, N., Čoso, B. i Sušan, Z. (2006). Crte ličnosti i stavovi prema radu i organizaciji kao prediktori tjelesnih simptoma zaposlenika. *Psihologijske teme*, 15(1), 81-100.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35(6), 644-656.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A., Laux, J. M., & Dupuy, P. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. *Journal of Criminal Justice*, 38(1), 7-16.

- Lambert, E. G., Cluse-Tolar, T., Pasupuleti, S., Hall, D. E., & Jenkins, M. (2005). The Impact of Distributive and Procedural Justice on Social Service Workers. *Social Justice Research, 18*(4), 411-427.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model. *Journal of Management, 33*(6), 841-866.
- 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.
- Loi, R., Yang, J., & Diefendorff, J. M. (2009). Four-Factor Justice and Daily Job Satisfaction: A Multilevel Investigation. *Journal of Applied Psychology, 94*(3), 770-781.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal, 43*(4), 738-748.
- Milas, G. (2009). *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima, 2. izdanje*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Milner, K. (2009). Attitudes and Job Satisfaction. U Robbins, S. P., Judge, T. A., Odendaal, A., & Roodt, G. (Eds), *Organisational behaviour: global and Southern African perspectives* (pp. 71-89). Cape Town: Pearson Education South Africa.
- Miljković, D. i Rijavec, M. (2007). *Organizacijska psihologija: odabrana poglavlja*. Zagreb: IEP/D2.
- Olkkonen, M.-E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100*(2), 202-215.
- Pillai, R., Williams, E. S., & Tan, J. J. (2001). Are there scales tipped in favor of procedural or distributive justice? An investigation of the U.S., India, Germany, and Hong Kong (China). *The International Journal of Conflict Management, 12*(4), 312-332.
- Schappe, S. P. (1998). Understanding Employee Job Satisfaction: The Importance of Procedural and Distributive Justice. *Journal of Business and Psychology, 12*(4), 493-503.
- Scott, J. T., Matland, R. E., Michelbach, P. A., & Bornstein, B. H. (2001). Just Deserts: An Experimental Study of Distributive Justice Norms. *American Journal of Political Science, 45*(4), 749-767.
- Simpson, P. A., & Kaminski, M. (2007). Gender, Organizational Justice Perceptions, and Union Organizing. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 19*(1), 57-72.