

# Organizacijska pravednost i zadovoljstvo poslom

---

**Matoković, Matko**

**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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:142:255862>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-23**



**FILOZOFSKI FAKULTET**  
SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

*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  
ZADOVOLJSTVO POSLOM**

Diplomski rad

Matko Matoković

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

Osijek, 2014

## Sadržaj

Uvod.....	1
Organizacijska pravednost.....	1
Distributivna pravednost.....	1
Proceduralna pravednost.....	2
Interakcijska pravednost.....	4
Korelati organizacijske pravednosti.....	5
Zadovoljstvo poslom.....	6
Demografske karakteristike.....	8
Cilj, problemi i hipoteze.....	9
Metoda.....	10
Sudionici.....	10
Instrumenti.....	10
Postupak.....	11
Rezultati.....	12
Deskriptivna analiza.....	12
Doprinos percepcije organizacijske pravednosti objašnjenju zadovoljstva poslom.....	13
Razlika u percepciji organizacijske pravednosti i zadovoljstva poslom s obzirom na demografske karakteristike zaposlenika.....	16
Rasprava.....	21
Zaključak.....	28
Literatura.....	29
Prilozi.....	32

## **Organizacijska pravednost i zadovoljstvo poslom**

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos organizacijske pravednosti i zadovoljstva poslom. Podaci su prikupljeni na velikom broju zaposlenika hijerarhijski strukturiranih organizacija različitih djelatnosti. Nastojalo se utvrditi stupanj povezanosti i doprinos dimenzija organizacijske pravednosti (distributivne, proceduralne i interakcijske) facetama zadovoljstva poslom (zadovoljstvo plaćom, sadržajem posla, nadređenim, suradnicima i napredovanjem) i ukupnom zadovoljstvu poslom te ispitati postoji li razlika u percepciji organizacijske pravednosti i zadovoljstvu poslom s obzirom na radni staž u organizaciji, stručnu spremu i razinu u organizaciji. Rezultati regresijskih analiza pokazali su da je percepcija distributivne pravednosti najbolji prediktor zadovoljstva plaćom i mogućnošću napredovanja. Percepcija proceduralne pravednosti najbolji je prediktor zadovoljstva nadređenim, a percepcija interakcijske pravednosti najbolji je prediktor zadovoljstva sadržajem posla, suradnicima i ukupnog zadovoljstva poslom. Rezultati jednosmjernih analiza varijance pokazali su da postoji statistički značajna razlika u percepciji distributivne pravednosti s obzirom na razinu u organizaciji. Nadalje, pokazalo se da postoji statistički značajna razlika u percepciji proceduralne, interakcijske i ukupne organizacijske pravednosti s obzirom na radni staž i razinu u organizaciji. Također je dobivena statistički značajna razlika u ukupnom zadovoljstvu poslom, zadovoljstvu mogućnostima napredovanja i zadovoljstvu nadređenim s obzirom na radni staž, stručnu spremu i razinu u organizaciji. Dobivena je i statistički značajna razlika u zadovoljstvu plaćom s obzirom na stručnu spremu i razinu u organizaciji. Konačno, pokazalo se da postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu sadržajem posla s obzirom na razinu u organizaciji.

Ključne riječi: organizacijska pravednost, proceduralna pravednost, distributivna pravednost, interakcijska pravednost, zadovoljstvo poslom

## **Organizational justice and job satisfaction**

The aim of this study was to examine the relationship between organizational justice and job satisfaction. The research was conducted on a large number of employees of various hierarchically structured organizations. First problem was to determine correlation and the effect of organizational justice dimensions (distributive, procedural and interactional) on facets of job satisfaction (pay, work, promotion, supervisor and co-worker satisfaction) and overall job satisfaction. Second problem was to determine whether there are differences in perception of organizational justice and job satisfaction regarding tenure, educational level and participants position in the organization. Results of regression analyses suggested that perception of distributive justice was the strongest predictor of satisfaction with pay and promotion. Perception of procedural justice was the strongest predictor of supervisory satisfaction and perception of interactional justice was the strongest predictor of work satisfaction, satisfaction with coworkers and overall job satisfaction. Results of one-way analyses of variance revealed that there was a significant difference in perception of distributive justice regarding participants position in the organization. Furthermore, it was shown that there was a significant difference in perception of procedural, interactional and overall organizational justice regarding tenure and position in the organization. It was also shown that there was a significant difference in overall job satisfaction, promotion and supervisor satisfaction regarding tenure, educational level and participants position in the organization. In addition, it was shown that there was a significant difference in pay satisfaction regarding educational level and position in the organization. Finally, it was shown that there was a significant difference in work satisfaction regarding position in the organization.

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

## Uvod

### Organizacijska pravednost

Ljudi teže pravednosti u različitim situacijama svakodnevnog života (Tabibnia, Satpute i Lieberman, 2008; prema Greenberg, 2011). Pravednost je predmet istraživanja još od doba Sokrata i Platona te se smatra jednim od ključnih aspekata u ljudskoj interakciji (Ryan, 1993; prema Colquitt, Conlon, Wesson, Porter i Yee Ng, 2001). Pojam organizacijske pravednosti uveo je Greenberg (1987), a odnosi se na zaposlenikovu percepciju pravednosti u organizaciji, s pripadajućim kognitivnim, emocionalnim i ponašajnim reakcijama (Greenberg, 2011). Percepcije pravednosti povezane su s brojnim pozitivnim, organizacijski relevantnim ishodima (Greenberg, 1996; prema Greenberg, 2011).

U posljednjih nekoliko desetljeća, organizacijska pravednost postala je vrlo popularno područje istraživanja u organizacijskom kontekstu (Greenberg, 2007; prema Greenberg, 2011).

Riječ je o višedimenzionalnom konstrukt koji se sastoji od tri različite dimenzije: distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti (Cohen-Charash i Spector, 2001). Unatoč tomu što je konceptualizacija pravednosti pitanje na koje istraživači i danas nastoje pronaći odgovor, dvije metaanalize sukladno podupiru njenu višedimenzionalnost (Cohen-Charash i Spector, 2000; Colquitt i sur., 2001).

**Distributivna pravednost.** Istraživanja o pravednosti prije 1975. godine prvenstveno su se bavila distributivnom pravednošću. Velik broj tih istraživanja proveo je Adams (1965), koji je teoriju socijalne razmjene koristio pri evaluaciji pravednosti (Colquitt i sur., 2001). Adams tvrdi da ljudima nije u tolikoj mjeri stalo do apsolutne razine ishoda, koliko do pravednosti njihove raspodjele. On u svojoj teoriji ističe da se pravednost raspodjele ishoda može odrediti računanjem omjera uloga (npr. obrazovanje, iskustvo) i ishoda (npr. plaća, priznanja) te usporedbom tog omjera s omjerom druge osobe koja radi isti ili vrlo sličan posao. Iako ovakva usporedba i računanje omjera Adamsovoj teoriji daje objektivnu komponentu, jasno je da je ovaj proces u potpunosti subjektivan (Colquitt i sur., 2001).

Osnovna pretpostavka ove teorije jest da su pojedinci motivirani percepcijom nejednakosti te neprestano vrše usporedbe uloga i ishoda s nekim drugim pojedincem ili referentnom grupom (Adams, 1965; prema Ortiz 1999). Adams „ulog“ u socijalnoj razmjeni definira kao kvalitete i obilježja koje neka osoba posjeduje, poput primjerice dobi, radnog staža, socijalnog statusa, razine obrazovanja, sposobnosti, truda ili vještina. „Ishode“ definira kao dobit do koje dolazi uslijed procesa socijalne razmjene, a to mogu biti razne nagrade, novac, napredovanje, ili pak zanimljiviji radni zadaci ili obaveze. Teorija jednakosti pretpostavlja da će

pojedinaac koji doživljava nejednakost biti motiviran učiniti nešto kako bi postigao percepciju jednakosti u toj situaciji. Iz ove je pretpostavke vidljivo da je teorija jednakosti utemeljena na Festingerovoj (1957) teoriji kognitivne disonance (Ortiz, 1999). Greenberg (1990; prema Ortiz, 1999) je ustanovio da će smanjenje plaće bez objašnjenja dovesti do povećanog broja krađa od strane zaposlenika kako bi ispravili doživljaj nepravdnosti izazvan takvim postupkom.

Greenberg je nadopunio Adamsovu teoriju tvrdnjom da će preplaćeni radnici osjećati krivnju jer njihovi ishodi premašuju uloge, a da će potplaćeni radnici osjećati ljutnju jer njihovi ulozi premašuju ishode. Također, navodi da bi prema teoriji jednakosti potplaćeni radnici trebali biti manje produktivni i manje zadovoljni od pravedno plaćenih radnika te da bi preplaćeni radnici trebali biti produktivniji, ali ujedno manje zadovoljni od pravedno plaćenih radnika. Ove pretpostavke potvrđene su i brojnim eksperimentalnim istraživanjima (Ortiz, 1999). Dakle, prema Adamsovoj teoriji jednakosti, na motivaciju zaposlenika uvelike utječe usporedba s drugima u istoj situaciji.

Percepcije distributivne pravednosti snažno su povezane s različitim organizacijskim ishodima, poput kvalitete obavljanja radnih zadataka i radne uspješnosti (Walster, Walster i Berscheid, 1978; prema Cohen-Charash i Spector, 2001). Za distributivnu se pravednost, obzirom na njenu usmjerenost na ishode, smatra da je uglavnom povezana s emocionalnim, kognitivnim i ponašajnim reakcijama na specifične ishode. Percepcija nepravdne raspodjele ishoda može negativno utjecati na emocije (npr. ljutnja, ponos, krivnja; Weiss, Suckow i Cropanzano, 1999, prema Cohen-Charash i Spector, 2001), kognicije (npr. iskrivljene predodžbe vlastitih ili tuđih uloga i ishoda; Adams, 1965; Austin i Walster, 1974; Walster i sur., 1978; prema Cohen-Charash i Spector, 2001) te na ponašanje zaposlenika (npr. radni učinak, apsentizam, napuštanje radnog mjesta; prema Cohen-Charash i Spector, 2001).

Dok Adamsova teorija ističe pravilo jednakosti pri procjeni pravednosti, drugi autori navode još nekoliko pravila raspodjele resursa poput pravednosti, zasluge, učinkovitosti i potreba (Deutsch, 1975; prema Scott, Matland, Michelbach i Bornstein, 2001). Različiti kontekst, različiti organizacijski ciljevi, ali i različiti osobni motivi i obilježja (poput spola, kulture, ideologije) mogu u određenoj situaciji dati prednost pojedinoj normi raspodjele (Deutsch, 1975; Miller, 1999; Törnblom, 1992; Elster, 1995; Tyler i sur., 1997; Hegtvedt i Cook, 1999; prema Scott i sur., 2001). Sva pravila raspodjele usmjerena su povećanju percepcije distributivne pravednosti.

**Proceduralna pravednost.** Sredinom sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća različiti su teoretičari (Deutsch, 1975; Leventhal, 1976; Thibaut i Walker, 1975; prema Cropanzano i Greenberg, 1997) utvrdili da procedure korištene za određivanje ishoda mogu u većoj mjeri utjecati na procjenu pravednosti nego ishod sam po sebi. Stoga je uveden i pojam proceduralne

pravednosti, koji se odnosi na percipiranu pravednost metoda i postupaka korištenih pri procesu donošenja organizacijskih odluka. Thibaut i Walker (1975) istraživali su dva tipa kontrole koje ljudi posjeduju u procedurama rješavanja sudskih sporova. Jedan od njih je količina kontrole nad procedurama koje se koriste za tijek procesa rješavanja sporova, odnosno kontrola procesa, a drugi tip je količina kontrole nad određenjem ishoda, odnosno kontrola ishoda. Došli su do zaključka da je raspodjela kontrole između pregovarača i treće strane koja donosi odluku, ključna proceduralna karakteristika za oblikovanje percepcije pravednosti procedura te da pojedinci percipiraju procedure najpravednijima kad smatraju da imaju kontrolu nad njima (Thibaut i Walker, 1975; prema Jahangir, Haq i Ahmed, 2005).

Iako su Thibaut i Walker (1975; prema Colquitt i sur., 2001) uveli koncept proceduralne pravednosti, za njegovo uvođenje iz pravnog u organizacijski kontekst zaslužni su Leventhal i njegovi suradnici (Leventhal, 1980; Leventhal i sur., 1980; prema Colquitt i sur., 2001). Navedeni autori ujedno su i proširili listu odrednica proceduralne pravednosti. Leventhalova teorija proceduralne pravednosti temelji se na šest kriterija koje procedure trebaju zadovoljavati kako bi se smatrale pravednima. Trebale bi se primjenjivati dosljedno na sve zaposlenike kroz dulji vremenski period, trebale bi biti nepristrane i osigurati da se prikupljaju i koriste točne informacije pri donošenju odluka, a ako dođe do pogrešaka potrebno je osigurati postojanje mehanizma koji će te pogreške ili netočne odluke ispraviti. Procedure bi također trebale biti u skladu s prevladavajućim moralnim i etičkim standardima te osigurati da se mišljenja različitih pojedinaca i grupa na koje odluke utječu uzimaju u obzir (Colquitt i sur., 2001).

Percepcije proceduralne pravednosti pozitivno su povezane sa zadovoljstvom poslom, organizacijskom odanosti te odgovornim organizacijskim ponašanjem (Jahangir, Haq i Ahmed, 2005).

Kada je riječ o važnosti procedura u organizacijskom kontekstu, dva modela naglašavaju faktore koji utječu na percepciju proceduralne pravednosti, instrumentalni i relacijski. Instrumentalni model, odnosno model egoističnih interesa ističe važnost procedura u svrhu ostvarivanja ekonomske dobiti (Cropanzano i Greenberg, 1997). Primjer ovog modela je Thibaut i Walkerova (1975) teorija kontrole procesa u kojoj se pretpostavlja da ljudi preferiraju procedure koje maksimaliziraju njihov osobni dobitak, držeći kontrolu nad procedurama najboljim načinom dobivanja najpoželjnijih osobnih ishoda. Drugi primjer modela egoističnih interesa je teorija socijalne razmjene. Blau (1964; prema Jahangir i sur., 2005) uspoređuje ekonomske i socijalne razmjene kao temelj formiranja međuljudskih odnosa. Socijalna razmjena, poput ekonomske, generira očekivanja o dobiti koja bi trebala uslijediti na temelju uloženog.

Ipak, za razliku od ekonomske razmjene, priroda onoga što će se dobiti zauzvrat u socijalnoj razmjeni, nije specificirana. Odnosi socijalne razmjene temelje se na povjerenju da će druga osoba, dugoročno gledano, uzvratiti uslugu (Holmes, 1981; prema Jahangir i sur., 2005). Daljnja istraživanja u području socijalne razmjene pokazala su kako pojedinci formiraju različite odnose socijalne razmjene s različitim entitetima unutar organizacije, primjerice s organizacijom i sa svojim nadređenim (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). Pojedine pretpostavke ovog modela, poput tvrdnje da je članstvo u grupi sredstvo za pribavljanje vrijednih materijalnih resursa, su u skladu s instrumentalnim modelom, ali relacijski model također pretpostavlja da je članstvo u grupi ujedno i način održavanja socijalnog statusa pojedinca i njegovog samopoštovanja, odnosno da grupa može ponuditi i nešto više od materijalnih nagrada. Samopoštovanje i socijalni status procjenjuju se prema tri temeljna relacijska pitanja, a to su neutralnost, povjerenje i položaj u grupi (Tyler, 1989; prema Jahangir i sur., 2005). Neutralnost se odnosi na to da se prema pojedincu odnosi bez predrasuda. Povjerenje dolazi od korištenja nepristranih procedura od strane nadređenih, a položaj u grupi se odražava kad su ljudi tretirani dostojanstveno i s poštovanjem od strane autoriteta (Tyler, 1994; prema Jahangir i sur., 2005). Ove relacije utječu na procjene proceduralne pravednosti, a kada nadređeni potiče neutralnost, povjerenje i položaj to povećava percepciju proceduralne pravednosti.

Percepcije proceduralne pravednosti pozitivno utječu na procjenu organizacije, autoriteta i pravila, odgovorno organizacijsko ponašanje, organizacijsku odanost i zadovoljstvo poslom (Konovsky i Cropanzano, 1991; Sweeney i McFarlin, 1993; Tyler, 1997; prema Clay-Warner i sur., 2005).

**Interakcijska pravednost.** Bies i Moag (1986; prema Colquitt i sur., 2001) naglašavaju važnost kvalitete interpersonalnog odnosa zaposlenika i autoriteta i uvode pojam interakcijske pravednosti. Interakcijska se pravednost odnosi na aspekte komunikacijskih procesa između nadređenih i zaposlenika poput uljudnosti, iskrenosti i poštovanja (Bies i Moag, 1986; Tyler i Bies, 1990; prema Cohen-Charash i Spector, 2001). Greenberg (1990; prema Colquitt i sur., 2001) smatra da se interakcijska pravednost sastoji od dva specifična tipa interakcijskih odnosa. Prvi tip odražava mjeru u kojoj autoriteti ili osobe uključene u provođenje procedura tretiraju ljude s poštovanjem, ljubaznošću i uvažavanjem te se on naziva interpersonalnom pravednošću. Drugi tip se naziva informacijskom pravednošću i usmjerava se na objašnjenja koja se daju



ljudima kroz informacije o tome zašto su procedure korištene na određeni način ili zašto su ishodi raspoređeni na određen način. Iako Greenberg (1993) ističe konceptualnu različitost ove dvije dimenzije, Ambrose i Schminke (2009; prema Greenberg, 2011) navode da se u većini istraživanja organizacijske pravednosti, navedene dimenzije promatraju kao jedna zajednička mjera, interakcijske pravednosti.

Sama konceptualizacija konstrukta organizacijske pravednosti, pitanje je koje istraživači postavljaju i danas. Posebice se ističe važnost razlikovanja proceduralne i interakcijske pravednosti. Istraživanja koja su ispitivala ova dva konstrukta odvojeno, pokazala su da imaju različite korelate i nezavisne efekte (npr. Barling i Phillips, 1993; Blader i Tyler, 2000; Cropanzano i Prehar, 1999; Masterson, Lewis, Goldman i Taylor, 2000; Moye, Masterson i Bartol, 1997; Skarlicki i Folger, 1997; prema Colquitt i sur., 2001). Masterson i Lewis. (2000; prema Colquitt i sur., 2001 ) su u okviru teorije socijalne razmjene ukazali na različite efekte proceduralne i interakcijske pravednosti na različite ishode, putem različitih mehanizama. Proceduralna pravednosti utjecala je na ishode usmjerene prema organizaciji putem percepcije organizacijske potpore. Interakcijska pravednost utjecala je na ishode usmjerene na nadređenog putem percipirane razmjene između njega i zaposlenika (Graen i Scandura, 1987; prema Colquitt i sur., 2001). Unatoč dosljedno visokim korelacijama između proceduralne i interakcijske pravednosti, pokazalo se da navedene dimenzije na različit način doprinose objašnjenju različitih kriterijskih varijabli (npr., Byrne i Cropanzano, 2000; Cropanzano i Prehar, 1999; Masterson i sur., 2000; Moorman, 1991; Skarlicki i Folger, 1997; prema Cropanzano, Byrne, Bobocel i Rupp, 2001). Tri meta-analize jednoglasno podupiru razlikovanje proceduralne i interakcijske dimenzije pravednosti (Bartle i Hayes, 1999; Cohen-Charash i Spector, 2000; Colquitt i sur., 2001; prema Cropanzano i sur., 2001).

### **Korelati organizacijske pravednosti**

Obzirom da percepcije pravednosti unapređuju važne organizacijske ishode, poput zadovoljstva poslom, organizacijske odanosti, radne uspješnosti i odgovornog organizacijskog ponašanja, područje pravednosti predmet je brojnih istraživanja i danas. Meta-analiza Colquitta i sur. (2001) potvrđuje različitu povezanost pojedinih dimenzija pravednosti, s različitim stavovima prema radu i ponašanjima u organizaciji.

**Zadovoljstvo poslom.** Zadovoljstvo poslom vjerojatno je najistraživaniji konstrukt organizacijskih istraživanja (Spector, 1997; prema Schleicher, Hansen, Fox, 2011). Jedan od

razloga je taj što je zadovoljstvo poslom povezano s ponašanjima zaposlenika koja su od velike važnosti za organizaciju. U mnogim organizacijama visok stupanj zadovoljstva poslom rezultira poželjnim ponašanjima poput povećane produktivnosti, kreativnosti, inovativnosti, ulaganja dodatnog truda te lakšeg prilagođavanja promjenama (Clegg i Dunkerley, 1980; Mathieu i Zajac, 1990; Witt i Wilson, 1991; prema Lambert, Cluse-Tolar, Pasupuleti, Hall i Jenkins (2005), dok nezadovoljstvo može rezultirati višom stopom apsentizma, fluktuacija, psihološkog povlačenja od posla i smanjenom produktivnosti (Cotten i Tuttle, 1986; Hulin, 1985; Mathieu i Zajac, 1990; prema Lambert i sur., 2005).

Iako se pojam zadovoljstva poslom često upotrebljava, još uvijek nema jasne i široko prihvaćene definicije. Općenito bi se moglo reći da zadovoljstvo u radu predstavlja pozitivno iskustvo koje radnik stječe izvršavajući svoje radne zadatke. Nezadovoljstvo je s druge strane vezano uz negativna iskustva na poslu. Obradović (1989) navodi nekoliko definicija zadovoljstva u poslu različitih autora. „Smith (1955; prema Obradović, 1989) smatra da je zadovoljstvo u radu rezultat vaganja i sumiranja pozitivnih i negativnih doživljaja u vezi s poslom. Vroom (1964; prema Obradović) izjednačava zadovoljstvo u radu s radnim moralom. Blum (1956; prema Obradović, 1989) zadovoljstvo poslom definira kao stav koji je rezultat djelovanja mnogih specifičnih stavova“. Slična ovoj je i definicija da „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)“. Ove posljednje dvije definicije, koje kažu da je zadovoljstvo poslom zapravo stabilan stav formiran kao rezultat evaluacije, emocija i prijašnjeg ponašanja, su najprihvaćenije u organizacijskoj literaturi (Schleicher, Hansen, Fox, 2011). Zadovoljstvo poslom dovodi do važnih organizacijskih ishoda kao što je povećana produktivnost te smanjena stopa apsentizma i napuštanja organizacije (Judge i Klinger, 2008).

U operacionalizaciji zadovoljstva u poslu razlikuju se dva temeljna pristupa: globalni i facetni. Prvi pristup zadovoljstvo poslom promatra kao opći stav prema poslu. Ovaj pristup polazi od pretpostavke da je zadovoljstvo poslom više od zbroja zadovoljstava pojedinim aspektima posla i da radnik može biti nezadovoljan određenim aspektom ali da je i dalje općenito zadovoljan svojim poslom. Globalna mjera uključuje jedno pitanje, primjerice: „općenito gledajući, kako ste zadovoljni svojim poslom?“ Facetni pristup uključuje ispitivanje relevantnih aspekata posla koji pridonose ukupnom zadovoljstvu poslom. To su aspekti poput plaće, načina rukovođenja, mogućnosti napredovanja, odnosa sa suradnicima, radnih uvjeta i slično. Zaposlenici mogu imati različite stupnjeve zadovoljstva različitih aspekata posla te je upravo

njima određeno ukupno zadovoljstvo poslom (Kutleša, 2005). Neka istraživanja pokazuju da je korištenje globalnog pristupa primjerenije kod uspoređivanja zadovoljstva radnika različitih zanimanja i onih koji obavljaju različite poslove dok se kod radnika koji obavljaju iste ili slične poslove, korištenjem facetnog pristupa dobiva detaljniji i potpuniji uvid u razloge (ne)zadovoljstva poslom (Oshagbermi, 1999; prema Kutleša, 2005).

Rezultati brojnih istraživanja potvrđuju da je percepcija pravednosti radnog okruženja dosljedan i snažan prediktor zadovoljstva poslom, ali je manje poznato koja je dimenzija pravednosti ključna za tu povezanost (Clay-Warner i sur., 2005).

Postoje tri pristupa u razumijevanju relativnog utjecaja proceduralne i distributivne pravednosti na zadovoljstvo poslom. Prema modelu osobnih ishoda distributivna pravednost je ključan prediktor stavova vezanih uz posao koji se tiču osobnih ishoda kao što je zadovoljstvo poslom (McFarlin i Sweeney, 1992; prema Clay-Warner i sur., 2005). Ovaj model pretpostavlja da se zaposlenici usmjeravaju na distributivnu pravednost u svrhu poboljšanja osobnih ishoda jer vjeruju da će pravedna distribucija ishoda ići njima u korist. Pojedinci također mogu težiti i pravednim procedurama, ali samo zato što očekuju da će pravedne procedure dovesti do pravedne raspodjele (Thibaut i Walker, 1975; prema Clay-Warner i sur., 2005). Suprotno modelu osobnih ishoda, model grupnih vrijednosti pretpostavlja da je proceduralna pravednost važniji prediktor zadovoljstva poslom od distributivne pravednosti. Ova pretpostavka izvedena je iz tvrdnje da ljudi više vrednuju pravedne procedure zbog informacija važnih za njihov identitet koje te procedure pružaju (Lind i Tyler, 1988; Tyler i Lind, 1992; prema Clay-Warner i sur., 2005). Cohen-Charash i Spector (2001; prema Clay-Warner i sur., 2005) smatraju distributivnu pravednost najvažnijim prediktorom zadovoljstva poslom, dok Colquitta i sur. (2001) ističu važnost proceduralne pravednosti.

Prema rezultatima meta-analize Cohen-Charash i Spectora (2001) vidljivo je da je zadovoljstvo poslom podjednako i relativno visoko povezano sa sva tri tipa pravednosti, što je suprotno pretpostavci da je opće zadovoljstvo poslom u većoj mjeri povezano s proceduralnom nego distributivnom pravednosti. Također se pretpostavilo da će zadovoljstvo nadređenim biti povezano isključivo s interakcijskom pravednosti, ali se pokazalo kako je podjednako povezano sa sve tri dimenzije pravednosti. Zadovoljstvo sadržajem posla podjednako je povezano s distributivnom i proceduralnom pravednosti. Zadovoljstvo plaćom znatno je više povezano s procjenom distributivne nego proceduralne pravednosti. Rezultati meta-analize Williams i sur. (2006; prema Jawahar i Stone, 2009) ukazuju na snažnu povezanost percepcija distributivne pravednosti sa zadovoljstvom plaćom ( $r = ,79$ ) te umjerenu povezanost proceduralne pravednosti sa zadovoljstvom plaćom ( $r = ,42$ ). Općenito se može se 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 (Kumar, Bakhshi i Rani, 2009). U kontekstu procjene radnog učinka pokazalo se da interakcijska pravednost dovodi do zadovoljstva nadređenim (Masterson i sur., 2000; Cropanzano i sur., 2002; prema Liao i Rupp, 2005). Distributivna se pravednost pokazala boljim prediktorom zadovoljstva napredovanjem u odnosu na proceduralnu ili interakcijsku (Folger i Konovsky, 1989; Lowe i Vodanovich, 1995; Sweeney i McFarlin, 1993; prema Colquitt i sur., 2001). Javadin, Farahani i Taheri (2009; prema Sareshkeh, Ghaziani i Tayebi, 2012) navode da je distributivna pravednost značajan prediktor zadovoljstva poslom, zadovoljstva napredovanjem, plaćom i nadređenim, te da su proceduralna i interakcijska pravednost također značajni prediktori zadovoljstva poslom, ali i zadovoljstva sadržajem posla, suradnicima i nadređenim. Stoga, da bi organizacije (po)održavale zadovoljstvo zaposlenika, moraju voditi računa u pravednosti raspodjele, procedura i interakcija (Cohen-Charash i Spector, 2001).

**Demografske karakteristike.** Rezultati istraživanja u kojima se ispituje povezanost različitih demografskih karakteristika zaposlenika i organizacijske pravednosti prilično su nedosljedni. Istraživanja najčešće proučavaju učinke spola, dobi, radnog staža, razine obrazovanja i hijerarhijske razine u organizaciji na percepciju organizacijske pravednosti zaposlenika. Neka istraživanja su pokazala da postoji povezanost između distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti i demografskih karakteristika zaposlenika, ali postoje i istraživanja koja tu vezu osporavaju. Cohen-Charash i Spector (2001) smatraju da ljudi slično percipiraju pravednost neovisno o dobi, spolu, rasi i razini obrazovanja. Rezultati istraživanja vezanih uz utjecaj različitih demografskih obilježja na zadovoljstvo poslom također su nejednoznačni. Istraživanja (Wiedmer, 1998; Marion, 2001; Shah i sur., 2004; Eker i sur., 2007; prema Khan, Khan, Khan i Nawaz, 2009) su pokazala kako dob, spol, bračni status, razina obrazovanja, radni staž u organizaciji igraju važnu ulogu u zadovoljstvu poslom, dok neka istraživanja (Saiyadain, 1996; Ellickson i Logsdon, 2001; Trimble, 2006; Tella i sur., 2007; prema Khan i sur., 2009) to opovrgavaju.

## Cilj, problemi i hipoteze

### Cilj istraživanja

Cilj ovog istraživanja je ispitati odnos organizacijske pravednosti i zadovoljstva poslom.

### Problemi

**Problem 1.** Utvrditi stupanj povezanosti i doprinos dimenzija organizacijske pravednosti (distributivne, proceduralne i interakcijske) facetama zadovoljstva poslom (zadovoljstvo plaćom, sadržajem posla, nadređenim, suradnicima i napredovanjem) i ukupnom zadovoljstvu poslom.

**Problem 2.** Ispitati postoji li razlika u percepciji organizacijske pravednosti i zadovoljstva poslom s obzirom na radni staž u organizaciji, stručnu spremu i hijerarhijsku razinu u organizaciji.

### Hipoteze

*Hipoteza 1 (a):* Postoji pozitivna povezanost između svih dimenzija organizacijske pravednosti i pojedinih faceta zadovoljstva poslom i ukupnog zadovoljstva poslom.

*Hipoteza 1 (b):* Distributivna pravednost je bolji prediktor zadovoljstva plaćom u odnosu na proceduralnu i interakcijsku pravednost.

*Hipoteza 1 (c):* Distributivna pravednost je bolji prediktor zadovoljstva napredovanjem u odnosu na proceduralnu i interakcijsku pravednost.

*Hipoteza 1 (d):* Interakcijska pravednost je bolji prediktor zadovoljstva sadržajem posla u odnosu na distributivnu i proceduralnu pravednost.

*Hipoteza 1 (e):* Interakcijska pravednost je bolji prediktor zadovoljstva nadređenim u odnosu na distributivnu i proceduralnu pravednost.

*Hipoteza 1 (f):* Interakcijska pravednost je bolji prediktor zadovoljstva suradnicima u odnosu na distributivnu i proceduralnu pravednost.

*Hipoteza 1 (g):* Proceduralna pravednost je bolji prediktor ukupnog zadovoljstva poslom u odnosu na distributivnu i interakcijsku pravednost.

*Hipoteza 2 (a):* Ne postoji statistički značajna razlika u percepciji organizacijske pravednosti s obzirom na radni staž u organizaciji, stručnu spremu i hijerarhijsku razinu u organizaciji.

*Hipoteza 2 (b):* Ne postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu poslom s obzirom na radni staž u organizaciji, stručnu spremu i hijerarhijsku razinu u organizaciji.

## Metoda

### Sudionici

U istraživanju je sudjelovalo 673 (N=673) zaposlenika 32 hijerarhijski strukturirane organizacije različitih djelatnosti s područja grada Osijeka, Rijeke, Valpova, Pule, Donjeg Miholjca i Našica. Sudjelovalo je 282 muških i 391 ženskih sudionika. S radnim stažem do dvije godine sudjelovalo je 5,8% sudionika (N=39), s radnim stažem od dvije do pet godina 7,7% sudionika (N=52), s radnim stažem od pet do deset godina 22,1% (N=149), s radnim stažem između deset i dvadeset godina 25,7% (N=173) i s radnim stažem preko dvadeset godina sudjelovalo je 38,6% sudionika (N=260). U uzorku je 7,9% (N=53) viših i srednjih rukovoditelja, 10,8% (N=73) operativnih rukovoditelja, 33,4% (N=225) samostalnih stručnih kadrova i 47,4% (N=319) izvršioaca, a za 0,4% (N=3) sudionika nedostaje taj podatak. Od ukupno 673 (N=673) sudionika, 1,3% (N=9) ima dvije godine srednje škole ili manje, 4,2% (N=28) ima završenu trogodišnju srednju školu, 44,7% (N=301) ima srednju školu, 15,5% (N=104) ima višu školu i 34,2% (N=230) sudionika ima završenu visoku školu i više, a za 0,1% (N=1) sudionika nedostaje taj podatak. 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.

### Instrumenti

*Upitnik percepcije organizacijske pravednosti* (Jakopec i Sušanjanj (u tisku); prilagođen prema Beugre i Baron, 2001; Colquitt, 2001; Cropanzano, Prehar i Chen, 2002; Folger i Konovsky, 1989; Maxham i Netemeyer, 2002; Moorman, Blakely i Niehoff, 1998; Niehoff i Moorman, 1993; Price i Mueller, 1986; Rupp i Cropanzano, 2002; Sweeney i McFarlin, 1997) 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. Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti za skalu organizacijske

pravednosti iznosi ,94, za subskalu distributivne pravednosti ,91, proceduralne pravednosti ,84 i interakcijske pravednosti ,88.

*Upitnik zadovoljstva poslom* (Gregson, 1987; prilagođen prema Job Descriptive Indeks (JDI) Smitha, Kendalla i Hulina (1969) korišten je za procjenu zadovoljstva poslom. Upitnik se sastoji od trideset čestica i mjeri pet aspekata zadovoljstva poslom: zadovoljstvo sadržajem posla, nadređenim, suradnicima, plaćom i mogućnostima napredovanja. Svaki aspekt sadrži šest čestica. Tvrdnje su procjenjivane na ljestvicama Likertova tipa od pet stupnjeva, od 1 „U potpunosti se ne slažem“ do 5 „U potpunosti se slažem“. Kompozitni rezultat izračunat je kao zbroj procjena svih tvrdnji pojedine subskale. Viši rezultati ukazuju na višu razinu zadovoljstva svakim od pet aspekata zadovoljstva poslom. Upitnikom se dobiva i ukupna mjera zadovoljstva poslom izražena kao zbroj procjena svih tvrdnji (30). Viši rezultati ukazuju na višu razinu ukupnog zadovoljstva poslom (Sušanji i Jakopec, 2012). Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti za skalu zadovoljstva poslom iznosi ,90, za subskalu zadovoljstva plaćom ,88, zadovoljstva mogućnostima napredovanja ,81, zadovoljstva sadržajem posla ,78, zadovoljstva nadređenim ,79 i zadovoljstva suradnicima ,78.

## **Postupak**

Istraživanje je provodilo šest studenata od kojih su dvije studentice i jedan student psihologije Filozofskog fakulteta u Osijeku, a tri studentice Filozofskog fakulteta u Rijeci. Istraživanje se provodilo grupno u svakom poduzeću. Provedbu istraživanja odobrili su rukovoditelji poduzeća i ustanova pismenim putem, na temelju zamolbe koju je poslao fakultet. Pri provedbi je sa svakom grupom sudionika uvijek bio prisutan jedan od istraživača. Istraživanje se provelo bez prisutnosti neposrednog rukovoditelja. Prije same provedbe istraživanja sudionicima je pročitana uputa za ispunjavanje upitnika u sklopu koje je objašnjen cilj i svrha istraživanja. Također je spomenuto da je sudjelovanje u istraživanju dobrovoljno te da mogu u bilo kojem trenutku odustati. Svim je sudionicima naglašeno kako je istraživanje u potpunosti anonimno te da će se rezultati ovog istraživanja koristiti samo u istraživačke svrhe. Sudionicima je objašnjeno da trebaju zaokružiti (na skali od 1 do 5) stupanj u kojem se slažu ili ne slažu s nekom od navedenih tvrdnji. Za vrijeme ispunjavanja upitnika istraživač je bio prisutan i dostupan za pomoć. Ispunjavanje upitnika trajalo je oko 30 minuta. Podaci prikupljeni istraživanjem objedinjeni su u jednu bazu te obrađeni programskim paketom za statističku obradu – SPSS 18.0.

## Rezultati

### Deskriptivna analiza

Prije same obrade podataka provjeren je normalitet distribucija rezultata varijabli korištenih u istraživanju Kolmogorov-Smirnovljevim testom. Kolmogorov-Smirnovljev test za *organizacijsku pravednost* ( $D(637) = ,037; p < ,05$ ), kao i za subskale *distributivne* ( $D(637) = ,065; p < ,05$ ), *proceduralne* ( $D(637) = ,069; p < ,05$ ) i *interakcijske* ( $D(637) = ,068; p < ,05$ ) pravednosti pokazao se statistički značajnim što znači da distribucije značajno odstupaju od normalne. Također, pokazao se značajnim za *zadovoljstvo poslom* ( $D(629) = ,040; p < ,05$ ), kao i za subskale *zadovoljstva plaćom* ( $D(629) = ,052; p < ,05$ ), *mogućnosti napredovanja* ( $D(629) = ,055; p < ,05$ ), *zadovoljstva sadržajem posla* ( $D(629) = ,098; p < ,05$ ), *nadređenim* ( $D(629) = ,055; p < ,05$ ) i *suradnicima* ( $D(629) = ,113; p < ,05$ ). Na temelju histograma (prilog 1) može se utvrditi da navedena odstupanja nisu velika, tj. da distribucije nisu asimetrične, nego imaju tendenciju normalne distribucije. Kolesarić (2006) navodi da je analiza varijance postupak koji je otporan na razumno odstupanje od normalne distribucije. Može se pretpostaviti da razumno odstupanje od normalne distribucije neće imati značajne posljedice na dobivene rezultate. U obradi rezultata stoga su korišteni parametrijski postupci (ANOVA) uz Bonferronijevu korekciju.

Također je provjerena pouzdanost korištenih upitnika i njihovih subskala. Na osnovi dobivenih alfa koeficijenata možemo zaključiti da je pouzdanost korištenih instrumenata zadovoljavajuća. U Tablici 1. Prikazana je deskriptivna statistika te koeficijenti unutarnje konzistencije svih varijabli korištenih u istraživanju.

Tablica 1. Koeficijenti unutarnje konzistencije i deskriptivna statistika varijabli korištenih u istraživanju.

Varijabla	M	SD	N	MIN	MAX	$\alpha$
Upitnik organizacijske pravednosti	44,4	12,44	637	15	75	,94
Distributivna pravednost	13,7	5,01	659	5	25	,91
Proceduralna pravednost	15,4	4,14	666	5	25	,84
Interakcijska pravednost	15,3	4,49	655	5	25	,88
Upitnik zadovoljstva poslom	95,9	17,29	629	46	144	,90



Zadovoljstvo plaćom	16,4	5,84	659	6	30	,88
Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja	16,3	5,19	662	6	30	,81
Zadovoljstvo sadržajem posla	22,4	4,55	664	6	30	,78
Zadovoljstvo nadređenima	18,9	4,95	668	6	30	,79
Zadovoljstvo suradnicima	21,7	3,82	664	6	30	,78

### Doprinos percepcije organizacijske pravednosti u objašnjenju zadovoljstva poslom

Kako bi se odgovorilo na prvi problem ispitana je povezanost skala percepcije organizacijske pravednosti sa skalama zadovoljstva poslom i ukupnim zadovoljstvom poslom. Pri tome je korišten Pearsonov koeficijent korelacije. Rezultati analize prikazani su u Tablici 2.

Tablica 2. Povezanost skala percepcije organizacijske pravednosti usmjerene na organizaciju sa skalama zadovoljstva poslom i ukupnim zadovoljstvom poslom

	DP	PP	IP	UOP
Zadovoljstvo plaćom	,67*	,42*	,47*	,58*
Zadovoljstvo m. napredovanja	,65*	,65*	,65*	,71*
Zadovoljstvo sadržajem posla	,31*	,41*	,44*	,42*
Zadovoljstvo nadređenim	,55*	,71*	,70*	,71*
Zadovoljstvo suradnicima	,30*	,37*	,41*	,40*
Ukupno zadovoljstvo poslom	,72*	,72*	,76*	,81*

*Napomena. \*  $p < ,01$ . DP- Distributivna pravednost, PP- Proceduralna pravednost, IP- Interakcijska pravednost, UOP- Ukupna organizacijska pravednost.*

Na temelju podataka iz Tablice 2 vidljivo je da su sve skale percepcije organizacijske pravednosti statistički značajno i pozitivno povezane sa skalama zadovoljstva poslom i ukupnim zadovoljstvom poslom, čime je potvrđena *Hipoteza 1a*. Pri tome se vrijednosti koeficijenata korelacije kreću od umjerenih do visokih vrijednosti.

Kako bi se utvrdio doprinos percepcije organizacijske pravednosti objašnjenju zadovoljstva poslom provedene su regresijske analize. Rezultati analiza prikazani su u Tablici 3.

Tablica 3. Rezultati regresijskih analiza s dimenzijama organizacijske pravednosti kao prediktorima različitih faceta zadovoljstva poslom i ukupnog zadovoljstva poslom.

Zavisna Varijabla	Nezavisna varijabla	B	$\beta$	t
Zadovoljstvo plaćom	Distributivna p.	,853	,726	16,35**
	Proceduralna p.	-,142	-,098	-1,79
	Interakcijska p.	,031	,023	,387
<i>** p &lt; ,01; R = ,679; R<sup>2</sup> = ,462</i>				
Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja	Proceduralna p.	,348	,277	5,23**
	Distributivna p.	,353	,344	8,05**
	Interakcijska p.	,184	,159	2,74**
<i>** p &lt; ,01; R = ,711; R<sup>2</sup> = ,506</i>				
Zadovoljstvo sadržajem posla	Interakcijska p.	,437	,434	5,94**
	Distributivna p.	-,064	-,072	-1,33
	Proceduralna p.	,094	,086	1,29
<i>** p &lt; ,01; R = ,458; R<sup>2</sup> = ,210</i>				
Zadovoljstvo nadređenima	Interakcijska p.	,410	,370	6,65**
	Distributivna p.	,015	,016	,38
	Proceduralna p.	,460	,382	7,50**
<i>** p &lt; ,01; R = ,733; R<sup>2</sup> = ,535</i>				
Zadovoljstvo suradnicima	Interakcijska p.	,299	,352	4,73**
	Distributivna p.	-,019	-,025	-,46
	Proceduralna p.	,091	,098	1,44
<i>** p &lt; ,01; R = ,419; R<sup>2</sup> = ,171</i>				
Ukupno zadovoljstvo poslom	Proceduralna p.	,861	,205	4,51**
	Distributivna p.	1,127	,328	9,10**
	Interakcijska p.	1,345	,349	7,03**
<i>** p &lt; ,01; R = ,807; R<sup>2</sup> = ,652</i>				

---

LEGENDA:

B- nestandardizirani koeficijent u multiploj regresiji

$\beta$ - standardizirani koeficijent u multiploj regresiji

t- vrijednost t-testa

Na dimenzije organizacijske pravednosti gleda se kao na prediktore zbog njihova teorijskog odnosa s kriterijima, odnosno facetama zadovoljstva poslom. U regresijskim analizama korištena su sva tri prediktora te su prikazani u Tablici 3. Rezultati pokazuju sljedeće: u tri slučaja jedan prediktor samostalno objašnjava varijancu kriterija, a u tri slučaja uz još jedan ili dva prediktora, što je očekivano s obzirom na visoke korelacije između prediktora.

Rezultati regresijske analize ( $R=,679$ ;  $R^2=,462$ ;  $F(3, 620)=177,23$ ;  $p<,01$ ) su pokazali da dimenzije pravednosti objašnjavaju 46% varijance *zadovoljstva plaćom*. Značajnim prediktorom se pokazala samo *distributivna pravednost* ( $\beta= 0,73$ ;  $p<,01$ ), čime je potvrđena *Hipoteza 1b*.

Također, ( $R=,711$ ;  $R^2=,506$ ;  $F(3, 625)=213,44$ ;  $p<,01$ ) vidljivo je da su *proceduralna* ( $\beta= 0,28$ ;  $p<,01$ ), *distributivna* ( $\beta= 0,34$ ;  $p<,01$ ) i *interakcijska* ( $\beta= 0,16$ ;  $p<,01$ ) *pravednost* statistički značajni prediktori *zadovoljstva mogućnošću napredovanja* pri čemu zajedno objašnjavaju 51% varijance kriterija. Iz usporedbe veličina standardiziranih regresijskih koeficijenata i postotaka objašnjene varijance za ova tri prediktora, vidljivo je da je *distributivna pravednost* bolji prediktor *zadovoljstva mogućnošću napredovanja* od *proceduralne* i *interakcijske pravednosti*, što je u skladu s *Hipotezom 1c*.

Nadalje, rezultati regresijske analize ( $R=,458$ ;  $R^2=,210$ ;  $F(3, 624)=177,23$ ;  $p<,01$ ) pokazuju da dimenzije pravednosti objašnjavaju 21% varijance *zadovoljstva sadržajem posla*. Značajnim prediktorom se pokazala samo *interakcijska pravednost* ( $\beta= 0,43$ ;  $p<,01$ ), čime je potvrđena *Hipoteza 1d*.

Tri dimenzije pravednosti objašnjavaju 53% varijance *zadovoljstva nadređenima* ( $R=,733$ ;  $R^2=,535$ ;  $F(3, 629)=243,86$ ;  $p<,01$ ), pri čemu su se *proceduralna* ( $\beta= 0,38$ ;  $p<,01$ ) i *interakcijska* ( $\beta= 0,37$ ;  $p<,01$ ) *pravednost* pokazale statistički značajnim prediktorima. *Proceduralna pravednost* nešto je bolji prediktor *zadovoljstva nadređenima* od *interakcijske pravednosti*, što nije u skladu s *Hipotezom 1e*.

Također, dimenzije pravednosti objašnjavaju 17% varijance *zadovoljstva suradnicima* ( $R=,419$ ;  $R^2=,171$ ;  $F(3, 626)=44,34$ ;  $p<,01$ ), pri čemu je *interakcijska pravednost* jedini statistički značajan prediktor, čime je potvrđena *Hipoteza 1f*.

Konačno, rezultati regresijske analize ( $R=,807$ ;  $R^2=,652$ ;  $F(3, 596)=372,24$ ;  $p<,01$ ) pokazuju da su *proceduralna* ( $\beta= 0,20$ ;  $p<,01$ ), *distributivna* ( $\beta= 0,33$ ;  $p<,01$ ) i *interakcijska* ( $\beta=$

0,35;  $p < ,01$ ) *pravednost* statistički značajni prediktori *ukupnog zadovoljstva poslom*, pri čemu zajedno objašnjavaju 65% varijance kriterija. *Interakcijska pravednost* bolji je prediktor *ukupnog zadovoljstva poslom* od *proceduralne* i *distributivne pravednosti*, što nije u skladu s *Hipotezom 1g*.

### Razlika u percepciji organizacijske pravednosti i zadovoljstvu poslom s obzirom na demografske karakteristike zaposlenika

Kako bi se odgovorilo na drugi problem rada, odnosno provjerilo postojanje statistički značajnih razlika u percepciji različitih dimenzija, ali i ukupne mjere organizacijske pravednosti te facetama zadovoljstva poslom i ukupnom zadovoljstvu poslom s obzirom na *radni staž*, *hijerarhijsku razinu u organizaciji* te *stručnu spremu* zaposlenika, korištena je jednosmjerna analiza varijance uz primjenu Bonferronijeve korekcije. Najprije je opravdanost korištenja analize varijance provjerena Levenovim testom, koji je potvrdio homogenost varijanci, osim u slučaju varijabli *radnog staža* i *zadovoljstva plaćom*, *zadovoljstva sadržajem posla* i *ukupnog zadovoljstva poslom*, ali je zbog veličine uzorka ipak provedena analiza varijance. Rezultati jednosmjernih analiza varijance prikazani su u Tablicama 4 i 5.

Tablica 4. Razlika u percepciji organizacijske pravednosti s obzirom na radni staž u organizaciji, stručnu spremu i razinu u organizaciji (jednosmjerna analiza varijance).

	radni staž					stručna sprema					razina u organizaciji																	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4														
Interakcijska pravednost	N	38	50	144	171	252	8	27	289	103	227	52	71	221	308													
	M	17,3	15,8	16,1	14,8	14,8	15,0	15,1	15,0	15,7	15,5	17,1	15,2	15,3	15,1													
		F= 4,65** $\eta^2=,028$ <b>1&gt;4*, 1&gt;5*</b>					df= 654 $p= ,001$					F= 0,651 $\eta^2=,004$					df= 653 $p= ,627$					F= 3,276* $\eta^2=,015$ <b>1&gt;3*, 1&gt;4*</b>				df= 651 $p= ,021$		
Distributivna pravednost	N	37	51	147	172	252	9	27	292	101	229	52	72	221	311													
	M	15,2	14,2	14,1	13,4	13,7	13,0	13,8	13,3	14,2	14,1	16,7	14,1	13,6	13,3													
		F= 1,687 $\eta^2=,010$					df= 658 $p= ,151$					F= 1,283 $\eta^2=,008$					df= 657 $p= ,275$					F= 7,322** $\eta^2=,033$ <b>1&gt;2*, 1&gt;3**, 1&gt;4**</b>				df= 655 $p= ,000$		
Proceduralna pravednost	N	38	52	148	173	255	9	28	296	103	229	53	73	222	315													
	M	17,1	16,0	16,0	15,3	15,4	13,3	15,9	15,2	15,9	15,6	17,0	14,8	15,5	15,3													
		F= 3,882** $\eta^2=,023$					df= 665 $p= ,004$					F= 1,340 $\eta^2=,008$					df= 664 $p= ,253$					F= 3,284* $\eta^2=,015$ $p= ,02$						

	1>5*						1>2*, 1>4**												
Ukupna	N	35	49	141	170	242	8	26	278	99	225	51	70	216	297				
organizacijska pravednost	M	49,0	45,8	46,2	43,4	43,1	42,2	44,1	43,3	45,9	45,2	50,9	44,1	44,4	43,5				
		F= 3,075*			df= 636			F= 1,141			df= 635			F= 5,436*			df= 633		
		$\eta^2=,019$			$p= ,016$			$\eta^2=,007$			$p= ,336$			$\eta^2=,025$			$p= ,001$		
														1>2*, 1>3**, 1>4**					

\*  $p < .05$

\*\*  $p < .01$

#### RADNI STAŽ:

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

#### STRUČNA SPREMA:

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

#### RAZINA U ORGANIZACIJI:

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

Iz rezultata je vidljivo da je statistički značajna razlika dobivena u percepciji interakcijske pravednosti s obzirom na *radni staž* ( $F(4, 650) = 4,65; p < ,01$ ), uz veličinu učinka od 2,8 % ( $\eta^2 = 0,028$ ) te *razinu u organizaciji* ( $F(4, 647) = 3,28; p < ,05$ ), uz veličinu učinka od 1,5 % ( $\eta^2 = 0,015$ ). Post-hoc testom (Bonferroni) utvrđeno je da su zaposlenici s radnim stažem kraćim od 2 godine imali statistički značajno višu percepciju interakcijske pravednosti od zaposlenika s radnim stažem između 10 i 20 godina i duljim od 20 godina. Utvrđeno je i da su viši i srednji rukovoditelji imali statistički značajno višu percepciju interakcijske pravednosti od samostalnih stručnih kadrova i izvršioaca.

Statistički značajna razlika dobivena je u percepciji distributivne pravednosti s obzirom na *hijerarhijsku razinu u organizaciji* ( $F(4, 651) = 7,32; p < ,01$ ), uz veličinu učinka od 3,3 % ( $\eta^2 = 0,033$ ). Post-hoc testom (Bonferroni) utvrđeno je da su viši i srednji rukovoditelji imali statistički značajno višu percepciju distributivne pravednosti od operativnih rukovoditelja, samostalnih stručnih kadrova i izvršioaca.

Statistički značajna razlika dobivena je u percepciji proceduralne pravednosti s obzirom na *radni staž* ( $F(4, 661) = 3,82; p < ,01$ ), uz veličinu učinka od 2,3 % ( $\eta^2 = 0,023$ ) te *razinu u organizaciji* ( $F(4, 658) = 3,28; p < ,05$ ), uz veličinu učinka od 1,5 % ( $\eta^2 = 0,015$ ). Post-hoc testom (Bonferroni) utvrđeno je da su zaposlenici s radnim stažem kraćim od 2 godine imali statistički značajno višu percepciju proceduralne pravednosti od zaposlenika s radnim stažem duljim od 20 godina. Utvrđeno je i da su viši i srednji rukovoditelji imali statistički značajno višu percepciju proceduralne pravednosti od operativnih rukovoditelja.

Statistički značajna razlika dobivena je u percepciji ukupne organizacijske pravednosti s obzirom na *radni staž* ( $F(4, 632)= 3,10; p<,05$ ), uz veličinu učinka od 1,9 % ( $\eta^2=0,019$ ) te *razinu u organizaciji* ( $F(4, 629)= 5,44; p<,01$ ), uz veličinu učinka od 2,5 % ( $\eta^2=0,025$ ). Post-hoc testom (Bonferroni) utvrđeno je da su viši i srednji rukovoditelji imali statistički značajno višu percepciju organizacijske pravednosti od operativnih rukovoditelja, samostalnih stručnih kadrova i izvršioaca.

Nije pronađena statistički značajna razlika u percepciji interakcijske ( $F(4, 649)= 0,65; p>,05$ ), distributivne ( $F(4, 653)= 1,28; p>,05$ ), proceduralne ( $F(4, 660)= 1,34; p>,05$ ) i ukupne organizacijske pravednosti ( $F(4, 631)= 1,14; p>,05$ ) s obzirom na *stručnu spremu* zaposlenika. Također, nije pronađena statistički značajna razlika u percepciji distributivne pravednosti ( $F(4, 654)= 1,69; p>,05$ ) s obzirom na *radni staž* zaposlenika. Na temelju ovih rezultata *Hipoteza 2a* nije potvrđena.

Tablica 5. Razlika u zadovoljstvu poslom i facetama zadovoljstva poslom s obzirom na radni staž u organizaciji, stručnu spremu i razinu u organizaciji (jednosmjerna analiza varijance)

	radni staž					stručna sprema					razina u organizaciji				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	
Ukupno zadovoljstvo poslom	N	39	49	142	164	235	9	24	279	100	216	51	69	211	295
	M	100,3	97,3	98,5	96,5	92,9	86,9	90,9	93,6	96,8	99,3	105,7	95,9	96,6	93,7
		F= 3,39** df= 628 $\eta^2=,021$ p= ,009 3>5*					F= 4,65** df= 627 $\eta^2=,029$ p= ,001 5>3**					F= 7,4** df= 625 $\eta^2=,034$ p= ,000 1>2*, 1>3**, 1>4**			
Zadovoljstvo plaćom	N	39	51	148	168	253	9	27	294	103	225	52	72	219	313
	M	16,6	17,6	16,8	16,2	16,1	15,8	15,9	15,7	16,8	17,3	20,6	17,4	16,2	15,7
		F= 0,97 df= 658 $\eta^2=,006$ p= ,421					F= 2,68* df= 657 $\eta^2=,016$ p= ,031 5>3*					F= 11,52** df= 655 $\eta^2=,050$ p= ,000 1>2*, 1>3**, 1>4**			
Zadovoljstvo mogućnostima napredovanja	N	39	51	145	173	254	9	27	298	102	225	52	71	221	315
	M	18,6	16,7	17,3	16,3	15,4	15,3	16,8	15,5	16,6	17,4	19,4	16,3	16,5	15,7
		F= 5,4** df= 661 $\eta^2=,032$ p= ,000 1>5*, 3>5*					F= 4,79** df= 660 $\eta^2=,028$ p= ,001 5>3**					F= 7,76** df= 658 $\eta^2=,034$ p= ,000 1>2**, 1>3**, 1>4**			
Zadovoljstvo sadržajem posla	N	39	52	148	171	254	9	28	297	103	226	53	72	221	315
	M	22,1	21,2	22,9	22,8	22,2	19,1	21,4	22,2	22,6	22,9	23,7	22,4	22,8	21,9
		F= 1,83 df= 663 $\eta^2=,011$ p= ,122					F= 2,29 df= 662 $\eta^2=,014$ p= ,059					F= 3,02* df= 660 $\eta^2=,014$ p= ,029			

	N	39	51	149	172	257	9	28	297	104	229	53	73	225	314	
Zadovoljstvo nadređenima	M	20,9	20,5	19,4	19,2	18,0	16,1	18,2	18,5	19,3	19,7	20,6	17,9	19,4	18,6	
		F= 5,69**				df= 667	F= 2,96*				df= 662	F= 4,35**				df= 664
		$\eta^2=,033$				$p= ,000$	$\eta^2=,018$				$p= ,019$	$\eta^2=,019$				$p= ,005$
		<b>1&gt;5*,2&gt;5*</b>										<b>1&gt;2*, 1&gt;4*</b>				
	N	39	52	147	172	254	9	26	296	104	228	53	73	223	312	
Zadovoljstvo suradnicima	M	22,0	21,9	22,1	21,8	21,2	20,6	21,1	21,4	21,5	22,2	21,9	21,9	21,7	21,5	
		F= 1,48				df= 663	F= 1,63				df= 662	F= 0,49				df= 660
		$\eta^2=,009$				$p= ,206$	$\eta^2=,010$				$p= ,166$	$\eta^2=,002$				$p= ,687$

Napomena. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

#### RADNI STAŽ:

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

#### STRUČNA SPREMA:

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

#### RAZINA U ORGANIZACIJI:

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

Iz rezultata je vidljivo da je statistički značajna razlika dobivena u ukupnom zadovoljstvu poslom s obzirom na *radni staž* ( $F(4, 624)= 3,39; p<,01$ ), uz veličinu učinka od 2,1 % ( $\eta^2=0,021$ ) i *stručnu spremu* ( $F(4, 623)= 4,65; p<,01$ ), uz veličinu učinka od 2,9 % ( $\eta^2=0,029$ ) te *razinu u organizaciji* ( $F(4, 621)= 7,40; p<,01$ ), uz veličinu učinka od 3,4 % ( $\eta^2=0,034$ ). Post-hoc testom (Bonferroni) utvrđeno je da su zaposlenici s radnim stažom kraćim od dvije godine statistički značajno zadovoljniji poslom od zaposlenika s radnim stažom duljim od dvadeset godina. Također je dobiveno da su zaposlenici s visokom stručnom spremom statistički značajno zadovoljniji poslom od zaposlenika sa srednjom stručnom spremom. Nadalje, utvrđeno je da su viši i srednji rukovoditelji statistički značajno zadovoljniji poslom od operativnih rukovoditelja, samostalnih stručnih kadrova i izvršioaca.

Statistički značajna razlika dobivena je na subskali zadovoljstva plaćom s obzirom na *stručnu spremu* ( $F(4, 653)= 2,68; p<,05$ ), uz veličinu učinka od 1,6 % ( $\eta^2=0,016$ ) i *razinu u organizaciji* ( $F(4, 651)= 11,52; p<,01$ ), uz veličinu učinka od 5,0 % ( $\eta^2=0,050$ ). Post-hoc testom (Bonferroni) utvrđeno je da su zaposlenici s visokom stručnom spremom statistički značajno zadovoljniji plaćom od zaposlenika sa srednjom stručnom spremom. Također, utvrđeno je da su viši i srednji rukovoditelji statistički značajno zadovoljniji plaćom od operativnih rukovoditelja, samostalnih stručnih kadrova i izvršioaca.

Statistički značajna razlika dobivena je na subskali zadovoljstva mogućnošću napredovanja s obzirom na *radni staž* ( $F(4, 657) = 5,40; p < ,01$ ), uz veličinu učinka od 3,2 % ( $\eta^2 = 0,032$ ) i *stručnu spremu* ( $F(4, 656) = 4,79; p < ,01$ ), uz veličinu učinka od 2,8 % ( $\eta^2 = 0,028$ ) te *razinu u organizaciji* ( $F(4, 654) = 7,76; p < ,01$ ), uz veličinu učinka od 3,4 % ( $\eta^2 = 0,034$ ). Post-hoc testom (Bonferroni) utvrđeno je da su zaposlenici s manje od dvije godine radnog staža u organizaciji i s radnim stažem između 5 i 10 godina statistički značajno zadovoljniji mogućnostima napredovanja od zaposlenika s radim stažem duljim od 20 godina. Također, utvrđeno je da su zaposlenici s visokom stručnom spremom statistički značajno zadovoljniji mogućnošću napredovanja od zaposlenika sa srednjom stručnom spremom. Nadalje, viši i srednji rukovoditelji su statistički značajno zadovoljniji mogućnošću napredovanja od operativnih rukovoditelja, samostalnih stručnih kadrova i izvršioaca.

Statistički značajna razlika dobivena je na subskali zadovoljstva sadržajem posla s obzirom na *razinu u organizaciji* ( $F(4, 656) = 3,02; p < ,05$ ), uz veličinu učinka od 1,4 % ( $\eta^2 = 0,014$ ), ali post-hoc testom (Bonferroni) nije utvrđeno između kojih skupina.

Statistički značajna razlika dobivena je na subskali zadovoljstva nadređenima s obzirom na *radni staž* ( $F(4, 663) = 5,69; p < ,01$ ), uz veličinu učinka od 3,3 % ( $\eta^2 = 0,033$ ), *stručnu spremu* ( $F(4, 658) = 2,96; p < ,05$ ), uz veličinu učinka od 1,8 % ( $\eta^2 = 0,018$ ) i *razinu u organizaciji* ( $F(4, 660) = 4,35; p < ,01$ ), uz veličinu učinka od 1,9 % ( $\eta^2 = 0,019$ ). Post-hoc testom (Bonferroni) utvrđeno je da su zaposlenici s manje od dvije godine radnog staža u organizaciji i s radnim stažem između 2 i 5 godina statistički značajno zadovoljniji nadređenima od zaposlenika s radnim stažem duljim od 20 godina. Također, utvrđeno je da su viši i srednji rukovoditelji statistički značajno zadovoljniji nadređenima od operativnih rukovoditelja i izvršioaca.

Nije pronađena statistički značajna razlika u zadovoljstvu plaćom s obzirom na *radni staž* ( $F(4, 654) = 0,97; p > ,05$ ) zaposlenika. Nadalje, nije pronađena statistički značajna razlika u zadovoljstvu sadržajem posla s obzirom na *radni staž* ( $F(4, 659) = 1,83; p > ,05$ ) i *stručnu spremu* ( $F(4, 658) = 2,29; p > ,05$ ) zaposlenika. Također, nije pronađena statistički značajna razlika u zadovoljstvu suradnicima s obzirom na *radni staž* ( $F(4, 659) = 1,48; p > ,05$ ), *stručnu spremu* ( $F(4, 658) = 1,63; p > ,05$ ) i *razinu u organizaciji* ( $F(4, 656) = 0,49; p > ,05$ ). Iz ovih rezultata je vidljivo da *Hipoteza 2b* nije potvrđena.



## Rasprava

U radu je provjeren odnos organizacijske pravednosti i zadovoljstva poslom, sukladno istraživanjima koja dosljedno pokazuju da su tri dimenzije organizacijske pravednosti na različit način povezane sa stavovima prema radu (Colquitt i sur., 2001), posebice sa zadovoljstvom poslom.

*Hipoteza 1a* je potvrđena. Rezultati su pokazali da su sve skale zadovoljstva poslom, kao i ukupno zadovoljstvo poslom pozitivno povezani sa svim oblicima organizacijske pravednosti, što je u skladu s meta-analizom Cohen-Charasha i Spector (2001). Autori su u meta-analizi pokazali da su svi oblici organizacijske pravednosti povezani s različitim aspektima zadovoljstva poslom neovisno o tome je li zadovoljstvo usmjereno na organizaciju, ishode ili odnose. Stoga je moguće zaključiti da organizacije trebaju voditi računa o pravednosti raspodjele, procedura i interakcija, kako bi povećali zadovoljstvo svojih zaposlenika.

U okviru prvog problema, provjeren je i doprinos dimenzija organizacijske pravednosti (distributivne, proceduralne i interakcijske) facetama zadovoljstva poslom (zadovoljstvo plaćom, sadržajem posla, nadređenim, suradnicima i napredovanjem) i ukupnom zadovoljstvu poslom.

Rezultati regresijskih analiza pokazali su da je distributivna pravednost značajan prediktor zadovoljstva plaćom što je u skladu s *Hipotezom 1b* i rezultatima drugih istraživanja. Veliki broj istraživanja je pokazao da je percepcija distributivne pravednosti bolji prediktor zadovoljstva ishodima od proceduralne ili interakcijske pravednosti, posebice kad je u pitanju zadovoljstvo plaćom (Folger, Konovsky, 1989; Lowe, Vodanovich, 1995; Sweeney, McFarlin, 1993; prema Colquitt i sur., 2001), što je potvrđeno i u meta-analizi Cohen-Charasha i Spector (2001). Rezultati ovog istraživanja su također u skladu i s Lawlerovom (1971; prema Howard, 1999) teorijom zadovoljstva plaćom po kojoj ljudi formiraju vjerovanja o visini plaće na temelju prošlih plaća, uloga, karakteristika posla, nematerijalnih ishoda i socijalnih usporedbi.

Iz rezultata je vidljivo da su distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost statistički značajni prediktori zadovoljstva mogućnošću napredovanja, s tim da je distributivna pravednost najbolji prediktor tog kriterija. Ovakav rezultat je u skladu s *Hipotezom 1c*. Dobiveni rezultati mogu se objasniti modelom osobnih ishoda (McFarlin i Sweeney, 1992; prema Bakhshi i sur., 2009) koji ističe da je distributivna pravednost važniji prediktor stavova prema radu usmjerenih na osobu, kao što je zadovoljstvo napredovanjem. Također, dobiveni rezultati su u skladu s rezultatima istraživanja 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).

Jedini značajan prediktor zadovoljstva sadržajem posla u ovom istraživanju je interakcijska pravednost. To je u skladu s *Hipotezom 1d*. Ovakve rezultate dobili su Konovsky i Cropanzano (1991), Donovan, Drasgow i Munson (1998) i Schappe (1998) u svojim istraživanjima organizacijske pravednosti i zadovoljstva poslom. Objašnjenje interakcijske pravednosti na radnom mjestu utemeljeno je u teoriji socijalne razmjene i normama recipročnosti (Cropanzano i Mitchell, 2005; prema Ladebo, Awotunde i AbdulSalaam-Saghir, 2008). Iz perspektive socijalne razmjene, zaposlenici očekuju da ih se tretira s poštovanjem, na iskren i ljubazan način te da im nadređeni i/ili organizacija iskaže povjerenje. Na temelju norme recipročnosti, zaposlenici koji percipiraju takav (pravedan) tretman od strane autoriteta, poduzimat će više pozitivnih akcija, imati veću posvećenost vrijednostima i ciljevima organizacije, biti će zadovoljniji sadržajem posla te će imati bolji radni učinak i iskazivati manje organizacijski nepoželjnih ponašanja (Cohen-Charash i Spector, 2001; Colquitt i sur., 2001; prema Ladebo i sur., 2008).

Nadalje, pokazalo se da su proceduralna i interakcijska pravednost statistički značajni prediktori zadovoljstva nadređenima s tim da je proceduralna pravednost bolji prediktor tog kriterija od interakcijske, što nije u skladu s *Hipotezom 1e*. Iako interakcijska pravednost u ovom istraživanju nije značajniji prediktor zadovoljstva nadređenim od proceduralne pravednosti, ona je ipak značajan prediktor što je 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). Istraživanje DeConincka i Stilwella (2004) također je pokazalo da je proceduralna pravednost najvažniji prediktor zadovoljstva nadređenim. Moguće objašnjenje dobivenih rezultata leži u činjenici da su za zadovoljstvo nadređenima važne pravedne procedure budući da su upravo nadređeni često ti koji te procedure predlažu i provode u organizaciji. Isto tako, važan je i odnos nadređenih prema zaposlenicima, koji je karakteriziran poštovanjem, uvažavanjem i iskrenošću, što neupitno dovodi do zadovoljstva tih zaposlenika svojim nadređenim. Budući da zaposlenici svakodnevno procjenjuju ponašanje svojih nadređenih prema njima, oni te procjene uključuju u ocjenu svog zadovoljstva (Sarehkeh i sur., 2012). Ipak, ne treba isključiti niti mogućnost da su ovakvi rezultati dobiveni zbog vrlo visoke povezanosti između interakcijske i proceduralne pravednosti te da zaposlenici nisu uvidjeli jasnu razliku između te dvije dimenzije.

Rezultati ukazuju da je interakcijska pravednost jedini statistički značajan prediktor zadovoljstva suradnicima, što je u skladu s *Hipotezom 1f*. Ovaj je rezultat u skladu s istraživanjima koja navode da je upravo interakcijska pravednost u najvećoj mjeri povezana sa zadovoljstvom suradnicima (Donovan, Drasgow i Munson, 1998). Slični rezultati su dobiveni i u

istraživanju Sareshkeha i sur. (2012) koji kažu da takav rezultat proizlazi iz same definicije interakcijske pravednosti te da zaposlenici kroz način primjene organizacijskih procedura i način na koji im je objašnjeno zašto su procedure korištene na određeni način, zaključuju o stavovima nadređenih i organizacije prema njima (Eskew, 1993; prema Sareshkeh i sur., 2012). Ako se nadređeni u provođenju procedura prema zaposlenicima odnosi s poštovanjem, ljubaznošću i uvažavanjem to će pozitivno utjecati na stavove prema radu zaposlenika pa tako i na njihovo zadovoljstvo suradnicima (Hosseinzadeh i Naseri, 2009; prema Sareshkeh i sur., 2012).

Interakcijska, distributivna i proceduralna pravednost pokazale su se statistički značajnim prediktorima ukupnog zadovoljstva poslom, s tim da je interakcijska pravednost najbolji prediktor tog kriterija, zatim slijedi distributivna i na kraju proceduralna pravednost. Ovi rezultati nisu u skladu s *Hipotezom 1g*. Dobiveni rezultati nisu u skladu ni s istraživanjem Mastersona i sur. (2000; prema Al-Zu'bi, 2010), koji su dobili da je proceduralna pravednost bolji prediktor ukupnog zadovoljstva poslom nego interakcijska pravednost. Rezultati dobiveni u ovom istraživanju nisu u potpunosti u skladu niti sa modelom grupnih vrijednosti 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). Moguće objašnjenje ovih razlika je u različitosti mjernih instrumenata. Interakcijska je pravednost u velikom broju, posebice ranijih istraživanja, konceptualizirana kao dio proceduralne pravednosti. Vjerojatno su u skladu s tim konstruirane 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) ističe da se ovi rezultati ipak mogu objasniti pomoću modela grupnih vrijednosti Linda i Tylera (1988, 1989; prema Schappe, 1998) koji naglašavaju da su relacijski motivi važniji u procjeni ukupne pravednosti u odnosu na motive povezane s instrumentalnim faktorima i resursima. Prema tome, za procjenu pravednosti važnije su procjene procedura i interakcijske komponente od procjene samih ishoda, a pravedan tretman je važan jer govori o kvaliteti odnosa članova grupe i autoriteta (Sousa i Vala, 2002). U proširenom modelu grupnih vrijednosti koji se naziva model uključenosti u grupu (Tyler i

Blader, 2003a,2003b; prema Tyler i Blader, 2009) se govori da ljudi koriste svoje prosudbe proceduralne i interakcijske pravednosti kao temelj za procjenu podobnosti ulaganja svog socijalnog identiteta u određenu grupu, a taj socijalni identitet utječe na stavove, vrijednosti i ponašanje. Prema modelu grupnih vrijednosti, 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.

Rezultati analiza varijance nisu u potpunosti potvrdili *Hipotezu 2a*. Nije dobivena statistički značajna razlika u percepciji distributivne pravednosti s obzirom na radni staž zaposlenika. Ipak, statistički značajna razlika dobivena je u percepciji interakcijske, proceduralne i ukupne organizacijske pravednosti s obzirom na radni staž zaposlenika. Iz rezultata se vidi da zaposlenici s radnim stažem kraćim od 2 godine imaju statistički značajno višu percepciju interakcijske pravednosti od zaposlenika s radnim stažem između 10 i 20 godina i duljim od 20 godina. Također je dobiveno da zaposlenici s radnim stažem kraćim od 2 godine imaju statistički značajno višu percepciju proceduralne pravednosti od zaposlenika s radnim stažem duljim od 20 godina. Moguće objašnjenje dobivenih razlika u percepciji interakcijske pravednosti jest što zaposlenici s kraćim radnim stažem vjerojatno nastoje sa svojim nadređenim uspostaviti kvalitetan suradnički odnos kako bi ostali na svom položaju ili napredovali u organizaciji. Nadređeni se iz tog razloga prema njima odnose s poštovanjem i na način koji uključuje objašnjenja važna zaposlenicima o korištenju procedura ili raspodjeli resursa na određeni način. Stariji se zaposlenici vjerojatno manje trude oko održavanja odnosa sa svojim nadređenim jer su s godinama razvili određeni odnos, koji je više manje uzajaman (Cropanzano i Greenberg, 1997). Za razlike u percepciji proceduralne pravednosti vjerojatno je zaslužno radno iskustvo u organizaciji, zbog kojeg je položaj starijih zaposlenika stabilniji te su u mogućnosti izraziti nezadovoljstvo procedurama raspodjele resursa u organizaciji (Jahangir i sur., 2005). Još jedno moguće objašnjenje jest da su zaposlenici s duljim stažem u organizaciji bolje upoznati s načinom rada organizacije i provođenjem procedura te imaju jasniju sliku o tome kako se procedure u organizaciji, dugoročno gledano, provode.

Rezultati su također pokazali da ne postoji statistički značajna razlika u percepciji interakcijske, distributivne, proceduralne i ukupne organizacijske pravednosti s obzirom na razinu stručne spreme zaposlenika što je u skladu s rezultatima meta-analize Cohen-Charasha i Spector (2001).

Dobivena je statistički značajna razlika u percepciji distributivne, interakcijske, proceduralne i ukupne organizacijske pravednosti s obzirom na hijerarhijsku razinu zaposlenika u organizaciji. Zaposlenici na poziciji viših i srednjih rukovoditelja u organizaciji imaju statistički značajno višu percepciju distributivne i ukupne organizacijske pravednosti od operativnih rukovoditelja, samostalnih stručnih kadrova i izvršioca te višu percepciju proceduralne i interakcijske pravednosti od samostalnih stručnih kadrova i izvršioca. Što se tiče interakcijske pravednosti, zaposlenici na rukovodnoj razini u organizaciji obavljaju slične poslove kao i njihovi nadređeni te je veća vjerojatnost da će se nadređeni prema njima ponašati iskrenije, uljudnije i s više poštovanja te će im davati više informacija o provođenju procedura što posljedično dovodi do više percepcije interakcijske pravednosti. Rezultati ovog istraživanja sukladni su s rezultatima Erdogana i sur. (2001; prema Jahangir i sur., 2005), vezanim 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 izvršioca, koji najčešće imaju malo ili nimalo kontrole nad organizacijskim odlukama. Uzevši sve ovo u obzir, nije iznenađujuće što su zaposlenici na višim pozicijama percipirali viši stupanj organizacijske pravednosti budući da su cijenjeni, poštovani i prepoznati od strane svojih nadređenih te imaju veću kontrolu nad donošenjem odluka u organizaciji (Kontakos, 2007).

*Hipoteza 2b* također nije u potpunosti potvrđena. Dobivena je statistički značajna razlika u ukupnom zadovoljstvu poslom, zadovoljstvu mogućnostima napredovanja i zadovoljstvu nadređenima s obzirom na radni staž u organizaciji. Zaposlenici s radnim stažem kraćim od 2 godine i radnim stažem između 5 i 10 godina su statistički značajno zadovoljniji mogućnostima napredovanja od zaposlenika s radnim stažem duljim od 20 godina. Također je dobiveno da su zaposlenici s radnim stažem kraćim od 2 godine i radnim stažem između 2 i 5 godina statistički značajno zadovoljniji nadređenim od zaposlenika s radnim stažem duljim od 20 godina. Moguće objašnjenje ovakvih rezultata jest da u prvim godinama rada u nekoj organizaciji zaposlenici imaju veće mogućnosti za napredovanje te tada ostaju na određenoj poziciji dok ne udovolje uvjetima za daljnji napredak koji slijedi u razdoblju između pet i deset godina radnog staža. Zaposlenici koji rade više od 20 godina u istoj organizaciji vjerojatno su došli do pozicije nakon

koje više nisu u mogućnosti napredovati te su zbog toga zaposlenici s kraćim radnim stažem zadovoljniji mogućnostima napredovanja. Razlike u zadovoljstvu nadređenima vjerojatno se mogu objasniti time što se zaposlenici s kraćim radnim stažem trude s nadređenima imati kvalitetan odnos i od njih što više naučiti kako bi napredovali u organizaciji. To vjerojatno rezultira i boljim odnosom nadređenih prema tim suradnicima što se odražava i na zadovoljstvo nadređenima. Stariji su zaposlenici vjerojatno već uspostavili određeni odnos sa svojim nadređenim te im on vjerojatno ne igra toliku ulogu u njihovu zadovoljstvu poslom. Ovakvi su rezultati dobiveni i u istraživanju Aronsona (2005; prema Liu, 2006). Dobivene razlike u zadovoljstvu poslom s obzirom na radni staž moguće je objasniti i zasićenošću poslom zaposlenika s duljim radnim stažem u organizaciji (Aronson, 2005; prema Liu, 2006). Nije dobivena statistički značajna razlika u zadovoljstvu plaćom, zadovoljstvu sadržajem posla i zadovoljstvu suradnicima s obzirom na radni staž zaposlenika.

Dobivena je statistički značajna razlika u ukupnom zadovoljstvu poslom, zadovoljstvu plaćom, mogućnostima napredovanja i nadređenima s obzirom na stručnu spremu. Zaposlenici sa završenim fakultetom ili više, statistički su značajno zadovoljniji poslom, plaćom i mogućnostima napredovanja od zaposlenika sa završenom četverogodišnjom srednjom školom. Istraživanje Blanchflowera i Oswalda (1994; prema Albert i Davia, 2005) pokazalo je da ljudi s višim stupnjem obrazovanja u pravilu imaju veće prihode, brže napreduju na poslu i imaju veća postignuća u poslu od ljudi s nižim stupnjem obrazovanja. Također se pokazalo da s višim stupnjem obrazovanja ide i veći stupanj autonomije na poslu, uključivanje u donošenje odluka relevantnih za firmu i smanjena poslovna rutina. Kad se svi ti faktori uzmu u obzir, nije iznenađujuće da su visoko obrazovani ljudi zadovoljniji svojim poslom, plaćom, mogućnostima napredovanja i nadređenima od osoba sa srednjom stručnom spremom. Nije dobivena statistički značajna razlika u zadovoljstvu sadržajem posla i zadovoljstvu suradnicima s obzirom na stručnu spremu.

Dobivena je statistički značajna razlika u ukupnom zadovoljstvu poslom, zadovoljstvu plaćom, mogućnostima napredovanja, sadržajem posla i nadređenima s obzirom na razinu u organizaciji. Viši i srednji rukovoditelji statistički su zadovoljniji poslom, plaćom i mogućnostima napredovanja od operativnih rukovoditelja, samostalnih stručnih kadrova i izvršioaca. Isto tako su statistički značajno zadovoljniji nadređenima od operativnih rukovoditelja i izvršioaca. Moguća objašnjenja ovakvih rezultata su da zaposlenici na visokim pozicijama imaju veće plaće i bolje nagrade od zaposlenika na nižim razinama u organizaciji što rezultira i većim zadovoljstvom plaćom. Također, na višim razinama su i veće mogućnosti za napredovanje ili su ti zaposlenici već dosegli svoj maksimum u organizaciji i zadovoljni su sa svojom pozicijom.

Veće zadovoljstvo nadređenima zaposlenika na višim razinama u organizaciji vjerojatno proizlazi iz toga što su na tu poziciju možda dovedeni od strane nadređenog te s njim imaju kvalitetan suradnički odnos. Na kraju to sve rezultira i većim ukupnim zadovoljstvom poslom od zaposlenika na nižim razinama u organizaciji. Ovakav trend se pokazao i u istraživanjima Holdena i Blacka te Oshagbemija (1996, 2003; prema Paul i Phua, 2011). Nije dobivena statistički značajna razlika u zadovoljstvu suradnicima s obzirom na razinu u organizaciji.

Iz razloga što je ovo korelacijsko istraživanje u kojem se ispitala povezanost organizacijske pravednosti i zadovoljstva poslom, ne može se govoriti o uzročno-posljedičnom odnosu između tih varijabli. Također, podatke o doprinosu organizacijskih pravednosti u objašnjenju faceta zadovoljstva poslom i ukupnog zadovoljstva poslom treba uzeti s oprezom zbog visokih korelacija između prediktorskih varijabli.

Jedna od prednosti ovog istraživanja je to što su korištene sve tri dimenzije organizacijske pravednosti i ukupna organizacijska pravednost u proučavanju povezanosti s različitim facetama zadovoljstva poslom i ukupnim zadovoljstvom poslom. Također, konstrukti korišteni u ovom istraživanju su višedimenzionalni te time doprinose razumijevanju promatranih odnosa. Bilo bi poželjno u daljnjim istraživanjima provjeriti upitnik percepcije organizacijske pravednosti i prilagoditi čestice na način da omogućavaju bolje razlikovanje proceduralne i interakcijske dimenzije pravednosti.

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 organizacija najviše treba usmjeriti na povećanje percepcije distributivne pravednosti ako žele da zaposlenici budu zadovoljni svojom plaćom. Nadalje, potrebno je usmjeriti se na povećanje percepcije distributivne i proceduralne pravednosti kako bi zaposlenici bili što zadovoljniji mogućnošću napredovanja. Također, potrebno je usmjeriti pozornost povećanju percepcije interakcijske pravednosti kako bi zaposlenici bili zadovoljniji sadržajem posla i suradnicima te na povećanje percepcije proceduralne i interakcijske pravednosti, što bi rezultiralo većim zadovoljstvom nadređenima. Dakle, potrebno je sa zaposlenicima komunicirati na ljubazan i iskren način, pokazujući im poštovanje i uvažavanje, ali i primjenjivati pravedne i nepristrane procedure. To se može osigurati putem redovnih osobnih i zajedničkih sastanaka te čestom i iskrenom

komunikacijom. U konačnici, kako bi zaposlenici bili zadovoljni poslom potrebno je osigurati pravednost kako raspodjele resursa, tako procedura i interakcije sa zaposlenicima. Rezultati razlika u percepciji organizacijske pravednosti i zadovoljstvu poslom, obzirom na demografska obilježja zaposlenika, dosljedno pokazuju kako su viši i srednji rukovoditelji zadovoljniji svim aspektima zadovoljstva poslom (osim suradnicima) te da percipiraju raspodjelu ishoda, procese i interakciju sa suradnicima pravednijima u odnosu na izvršioce. Ovakvi nalazi mogu biti od koristi odjelima za upravljanje ljudskim resursima, jer ukazuju na važnost većeg pridavanja pozornosti percepcijama pravednosti kritičnim, te ujedno i manje zadovoljnim skupinama zaposlenika. Naime, upravo izvršioци u organizaciji (ipak) čine većinu i doprinose organizacijskoj uspješnosti te je važno voditi računa o njihovu zadovoljstvu.

## **Zaključak**

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos organizacijske pravednosti i zadovoljstva poslom. Pokazalo se da postoji pozitivna povezanost između svih dimenzija organizacijske pravednosti i pojedinih faceta zadovoljstva poslom i ukupnog zadovoljstva poslom što je u skladu s očekivanjima.

Rezultati su djelomice potvrdili prvu hipotezu. Percepcija distributivne pravednosti pokazala se boljim prediktorom zadovoljstva plaćom i mogućnošću napredovanja od interakcijske i proceduralne pravednosti. Percepcija interakcijske pravednosti pokazala se boljim prediktorom zadovoljstva sadržajem posla i zadovoljstva suradnicima od proceduralne i distributivne pravednosti. Percepcija proceduralne pravednosti pokazala se boljim prediktorom zadovoljstva nadređenim, a percepcija interakcijske pravednosti najboljim prediktorom ukupnog zadovoljstva poslom.

Nadalje, rezultati su pokazali da postoji razlika u percepciji distributivne pravednosti s obzirom na razinu u organizaciji te u percepciji proceduralne, interakcijske i ukupne organizacijske pravednosti s obzirom na radni staž i razinu u organizaciji. Također, pokazalo se da postoji razlika u ukupnom zadovoljstvu poslom, zadovoljstvu mogućnostima napredovanja i zadovoljstvu nadređenim s obzirom na radni staž, stručnu spremu i razinu u organizaciji. Dobivena je i razlika u zadovoljstvu plaćom s obzirom na stručnu spremu i razinu u organizaciji. Konačno, pokazalo se da postoji razlika u zadovoljstvu sadržajem posla s obzirom na razinu u organizaciji. Rezultati dobiveni u ovome istraživanju imaju značajne teorijske i praktične implikacije, no potrebno je provesti daljnja istraživanja uzimajući u nedostatke ovoga.



## Literatura

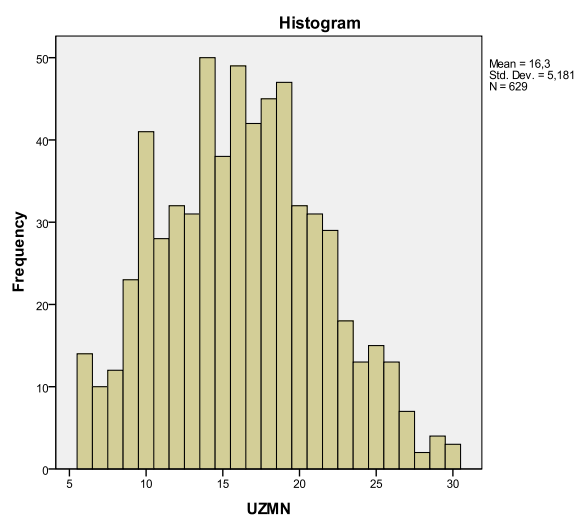
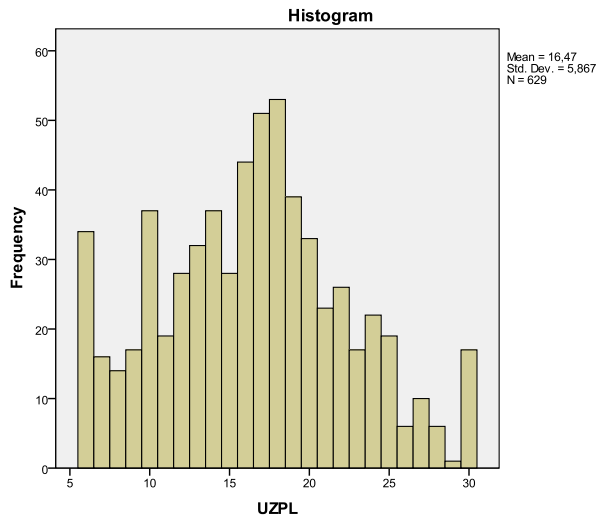
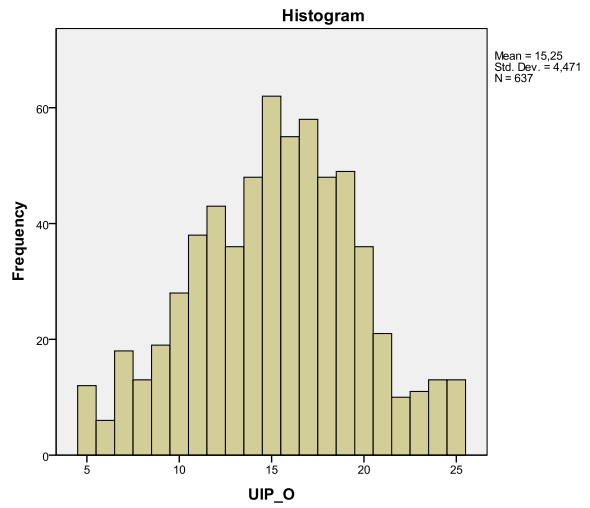
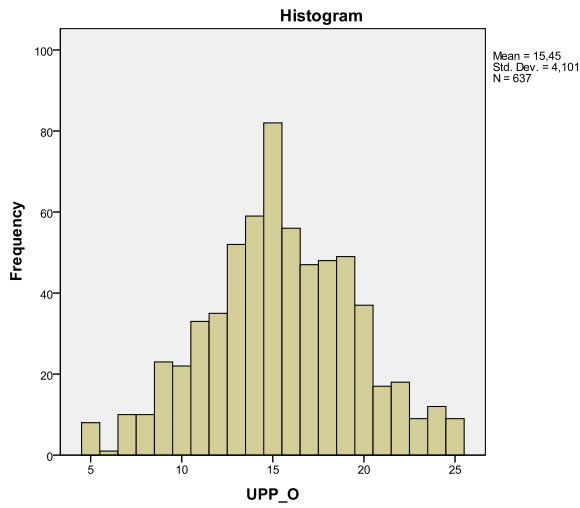
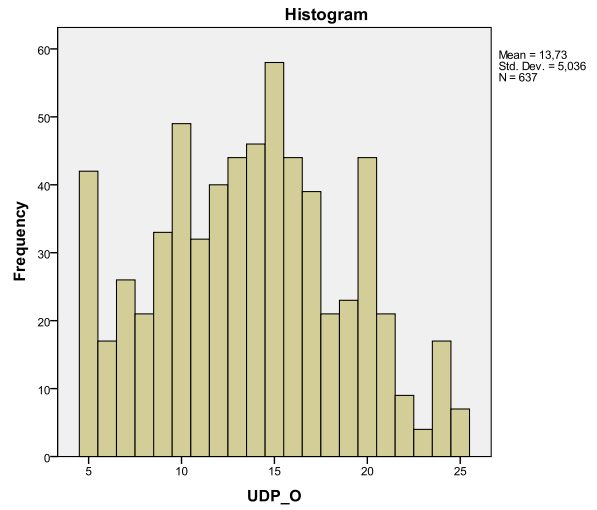
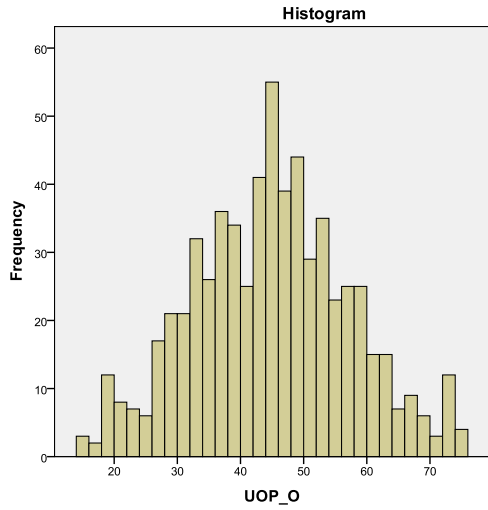
- Albert, C., Davia, M. A. (2005). Education, wages and job satisfaction. *Career Development*, 12 (6), 523–544.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109.
- Bakhshi, A., Kumar, 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.
- Blader, S. L. & Tyler, T. R. (2009). Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 445– 464.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

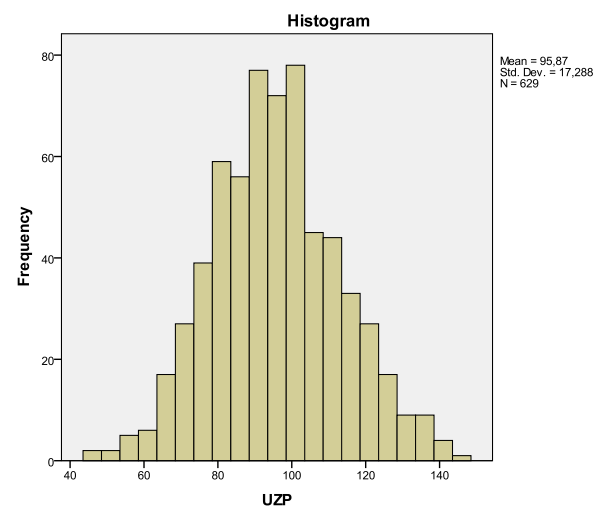
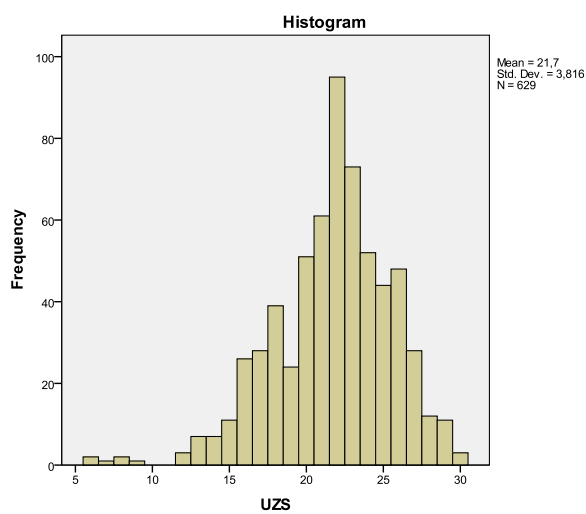
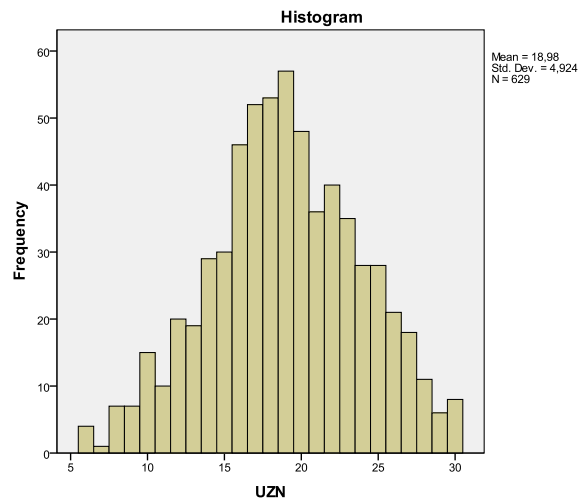
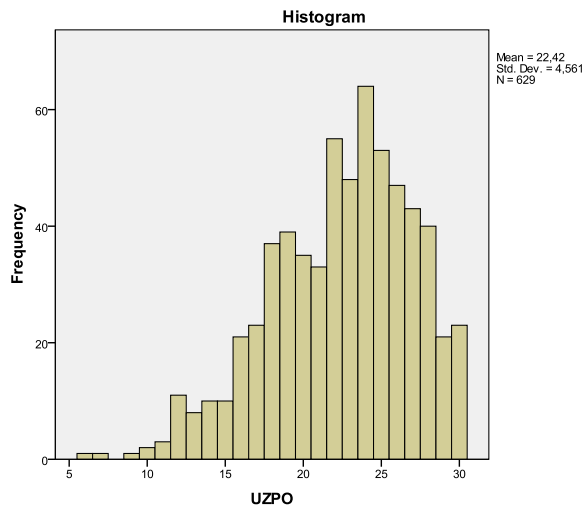
- Jahangir, N., Haq, M., & Ahmed, E. (2005). Progress in Procedural Justice: Tunnelling Through the Maze. *BRAC University Journal*, 2(1), 13-31.
- Jakopec, A., Sušanj, Z. (u tisku). Konstrukcija skala za mjerenje pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*.
- Jawahar, I. M., & Stone, 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.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid, & R. Larsen (Eds.), *The Science of Subjective Well-Being* (pp. 393-413). New York: Guilford Publications.
- Khan, A.S., Khan, S., Khan, N., Nawaz, A. (2009). Demographic Impacts on the Job Satisfaction of the District Executive Officers in Local Government of NWFP Pakistan. *Gomal University Journal of Research*, 25 (2), 85- 98.
- Kolesarić, V. (2006). *Analiza varijance u psihologijskim istraživanjima*. Osijek: Filozofski fakultet Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku.
- Kontakos, A. (2007). *Employee engagement and fairness in the workplace*. Center for Advanced Human Resource Studies. 18-32. Retrieved February, 9, 2012.
- Krapić, N., Čoso, B. i Sušanj, Z. (2006). Crte ličnosti i stavovi prema radu i organizaciji kao prediktori tjelesnih simptoma zaposlenika. *Psihologijske teme*, 15(1), 81-100.
- Kutleša, V. (2005). *Povezanost nekih stavova prema radu s radnim učinkom i namjerom napuštanja organizacije kod znanstvenih djelatnika*. Diplomski rad. Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Odsjek za psihologiju.
- Ladebo, O.J., Awotunde, J.M., AbdulSalaam-Saghir, P. (2008). Coworkers' and Supervisor Interactional Justice: Correlates of Extension Personnel's Job Satisfaction, Distress, and Aggressive Behavior. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 9(2), 206-225.
- 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.
- 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.
- Liu, G. (2006). *Predictors of Job Satisfaction among Staff in Assisted Living*. Objavljeni magistarski rad. Atlanta: Georgia State University.
- Obradović, J. (1989). *Tehnologija i rad*. Zagreb: Sociološko društvo Hrvatske.

- Ortiz, L. (1999). *A comprehensive literature review of organizational justice and organizational citizenship behaviour: Is there a connection to international business and cross-cultural research?* Southwest Review International Business Research. University of Texas- Pan American, Dallas.
- Paul, E. P., Phua, S. K. (2011). Lecturers' job satisfaction in a public tertiary institution in Singapore: ambivalent and non-ambivalent relationships between job satisfaction and demographic variables. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(2), 141–151.
- Sareshkeh, S. K., Ghaziani, F. G., & Tayebi, S. M. (2012). Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Iranian Sport Federations Perspective. *Annals of Biological Research*, 3 (8), 4229-4238.
- Schappe, S. P. (1998). Understanding Employee Job Satisfaction: The Importance of Procedural and Distributive Justice. *Journal of Business and Psychology*, 12(4), 493-503.
- Schleicher, D. J., Hansen, S. D., Fox, K. E. (2011). Job attitudes and work values. Zedeck, S. (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 137-189). Washington, DC: American Psychological Association.
- 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.
- 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.
- Sušanj, Z., i Jakopec, A. (2012). Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment. *Psychological Topics*, 21 (3), 509-526.

# Prilozi

Prilog 1. Distribucija rezultata ukupne organizacijske pravednosti i njenih dimenzija te distribucija rezultata zadovoljstva poslom i njegovih faceta





UOP\_O – Ukupna organizacijska pravednost

UDP\_O – Distributivna pravednost

UPP\_O – Proceduralna pravednost

UIP\_O – Interakcijska pravednost

UZPL – Zadovoljstvo plaćom

UZMN – Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja

UZPO – Zadovoljstvo sadržajem posla

UZN – Zadovoljstvo nadređenim

UZS – Zadovoljstvo suradnicima

UZP – Ukupno zadovoljstvo poslom